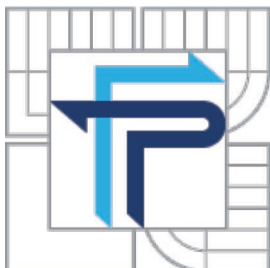




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE SPOLEČNOSTI S.E.N. OKNA A DVEŘE SPOL. S R.O.

THE MARKETING STRATEGY OF S.E.N. OKNA A DVEŘE SPOL. S R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR
VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Bc. MAREK SUCHÝ
Ing. PETR NOVÁK, Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Suchý Marek, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingová strategie společnosti S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o.

v anglickém jazyce:

The Marketing Strategy of S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení

Ekonomické zhodnocení a přínosy návrhů

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip. Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, xxvii, 789, [7] s. ISBN 80-856-0508-2.

MCCARTHY, E. Základy marketingu. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 511 s. ISBN 80-856-0529-5.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je návrh marketingové strategie podniku S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. působící na trhu s výplněmi stavebních otvorů. Práce na základě znalostí získaných v teoretické části a informací zjištěných v analytické části navrhuje strategické i jednotlivé taktické marketingové aktivity přispívající k posílení pozice společnosti na trhu.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou, analytickou a návrhovou v uvedené posloupnosti.

Klíčová slova

Marketing, marketingová strategie, online marketing, event marketing, PEST analýza, General Electric matice, Porterův model konkurenčních sil, SWOT analýza.

Abstract

The subject of master thesis is to design marketing strategy of S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r. o. operating in the market with panels for building openings. Thesis works on the knowledge gained in the theoretical part and the information found in the analytical part and proposes strategic and individual tactical marketing activities which contribute to strengthening the company's position in the market.

The thesis is divided into theoretical, analytical and design part in mentioned sequence.

Key words

Marketing, marketing strategy, online marketing, PEST analysis, General Electric matrix, Porter five forces model, SWOT analysis.

Bibliografická citace práce

SUCHÝ, M. *Marketingová strategie společnosti S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 121 s.
Vedoucí diplomové práce Ing. Petr Novák, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

podpis

Bc. Marek Suchý

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Petru Novákovi Ph.D. za drahocené připomínky a rady, které přispěly k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji podniku S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. za poskytnuté materiály a informace.

Obsah

Úvod	11
Cíle práce, metody a postupy zpracování	12
1. Teoretické východiska práce	13
1.1 Marketing.....	13
1.1.1 Definice marketingu	13
1.1.2 Vývoj marketingu - koncepce.....	14
1.2 Marketingová strategie a její premise.....	17
1.2.1 Vize a mise	18
1.2.2 Strategický řídicí proces	19
1.2.3 Marketingová strategie - definice	21
1.3 Marketingový proces a nástroje plánování	23
1.3.1 Marketingová situační analýza	24
1.3.2 Stanovení marketingových cílů a strategie	28
1.3.3 Sestavení marketingových programů a plánů	34
1.4 Marketing 21. století.....	35
1.4.1 Online marketing	35
1.4.2 Buzzmarketing a Guerillový marketing.....	41
1.4.3 Event marketing.....	43
2. Analýza problému a současné situace	45
2.1 Představení analyzovaného podniku.....	45
2.1.1 Základní charakteristika a historie podniku.....	45
2.1.2 Profil podnikání	46
2.1.3 Poslání a vize podniku	48
2.1.4 Základní ekonomické ukazatele.....	48

2.2	Situační analýza podniku	49
2.2.1	Vnější prostředí	50
2.2.2	Oborové prostředí	53
2.2.3	Interní prostředí	60
2.3	SWOT analýza	67
2.4	General Electric matice	69
2.5	Zhodnocení situace	72
3.	Vlastní návrhy řešení	73
3.1	Základní předpoklady pro realizaci návrhů	73
3.2	Strategie, cíle a jejich naplnění	74
3.3	Marketingová strategie	76
3.4	Marketingový mix	77
3.4.1	Produkty a služby	77
3.4.2	Cena	78
3.4.3	Distribuce	79
3.4.4	Propagace	79
3.5	Konkrétní marketingové aktivity	80
3.5.1	Internetové stránky	80
3.5.2	SEO	88
3.5.3	Video obsah a video servery	90
3.5.4	Reklama na internetu	91
3.5.5	Internetová aplikace	95
3.5.6	Event marketing	98
3.5.7	Tiskoviny	98
3.5.8	Buzzmarketing	100

3.6	Volba digitální agentury a jejich služeb	100
4.	Ekonomické zhodnocení a přínosy návrhů.....	102
4.1	Finanční vyjádření navrhovaných řešení	102
4.2	Časový harmonogram navrhovaných aktivit	103
4.3	Přínosy navrhovaných řešení	104
4.4	Kontrola	105
	Závěr	106
	Seznam použité literatury:	108
	Seznam obrázků:.....	112
	Seznam grafů	113
	Seznam tabulek	114
	Seznam příloh	115

Úvod

Současnou tržní situaci je možné popsat jako velice konkurenční a turbulentní prostředí. I přesto, že dnešní doba je velice otevřená novým nápadům a možnostem podnikání. Dlouhodobé udržení prosperity podniku klade značný důraz na správná rozhodnutí v oblasti strategického řízení podniků.

Tato rozhodnutí již nelze vytvářet jen za pomoci intuice a k tvorbě správných rozhodnutí dnes přispívají především data získaná sledováním a předjímáním trendů a vlivů působících na podnik samotný. Nejedná se však o sledování již dobře známé konkurence na trhu, ale o vytváření širokého obrázku vlivů na první pohled zcela nesouvisejích. I podnik, který se zaměřuje a nabízí svoje produkty a služby regionálně může být negativně ovlivněn rozhodnutími v oblasti mezinárodní ekonomiky. Nedostatečná pružnost a reakce na tyto vlivy může v mnoha případech vést ke ztrátě konkurenční výhody nebo dokonce k ukončení podnikání.

Klíčovým faktorem k dlouhodobé prosperitě v současné ekonomice je aktivní vyhledávání tržních příležitostí a jejich využívání k získání konkurenční výhody oproti ostatním podnikům na trhu. Tento fakt často vede podniky k neustálému zdokonalování svých produktů, snahu odlišit nabídku neboli diferencovat se a neustále přidávat a zlepšovat doprovodné služby. Využití i sebevětší příležitosti je však velice obtížné, pokud podnik neví, jak tuto příležitost využít. V tento moment je nutné se opřít o jasně definovanou dlouhodobou strategii, která podniku udává jakým směrem se vydat a kde vynakládat kapacity podniku.

Dokonalá znalost vnějšího i vnitřního prostředí podniku, jasně stanovená strategie podniku i dalších cílů ze strategie odvozených lze považovat jako základní stavební kámen úspěšného podnikání. Bez pevných základů není možné dále stavět aniž by se stavení nezhroutilo, proto jsem se rozhodl zabývat ve své práci marketingovou strategií podniku, který z pohledu své pozice na trhu potřebuje jasnou strategii a budoucí směr.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Hlavním cílem diplomové práce je na základě teorie a provedených analýz navrhnout marketingovou strategii společnosti S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r. o., která definuje klíčové strategické a taktické marketingové aktivity vedoucí k posílení pozice společnosti na trhu. Dílčím cílem strategie je definice perspektivních služeb nabízených společností a stanovení roční marketingové komunikace s ohledem na její reálnou aplikaci analyzovanou společností.

Postup zpracování diplomové práce vychází z následující osnovy:

- 1) Stanovení cíle práce
- 2) Studium literárních pramenů
- 3) Aplikace získaných vědomostí na konkrétní podmínky zvoleného podniku
- 4) Zhodnocení výsledků získaných v analytické části práce
- 5) Návrh a zhodnocení doporučení s ohledem na jejich praktické využití

Prostředkem k dosažení uvedených cílů je využití analýz jako PEST analýza, Analýza vnitřního prostředí podniku, General Electric matice a SWOT analýza. Na základě provedení a zhodnocení těchto analýz bude navržena marketingová strategie podniku a konkrétní marketingové aktivity vedoucí k posílení pozice podniku na trhu s ohledem na jejich využitelnost podnikem samotným.

1. Teoretické východiska práce

Teoretická východiska práce se zabývají definicí marketingu, jeho vývojem a vztahu marketingové strategie k podniku. Dále popisuje marketingový proces, který na základě analýz vede k formulaci marketingových strategií, cílů a konkrétních plánů. Další podkapitoly se věnují současným marketingovým trendům 21. století.

1.1 Marketing

Marketing se v ekonomicky vyspělých státech řadí mezi důležitou vědní disciplínu, své místo však rychle získává i v méně ekonomicky rozvinutých státech. Je prostředkem zvyšující účinnost vazeb mezi podnikem a trhem, který lze popsat jako velice dynamický, konkurenční a s rostoucím významem síly spotřebitele. V současné době dochází ke stále rychlejšímu vývoji trhu a konkurence, což je charakterizováno přebytkem nabídky nad poptávkou. Cílem marketingu je na základě analýz vytvořit takovou nabídku, která bude pomocí uspokojování potřeb spotřebitelů využívat ziskových příležitostí.¹

1.1.1 Definice marketingu

Jednoznačná definice marketingu nebyla nikdy stanovena a mnoho lidí chápe marketing jako prodej a reklamu, což je v porovnání se všemi funkcemi marketingu minimálně neúplné. Velké množství autorů se v průběhu let pokusilo pojem marketing definovat. Vzniklo tak množství definic, které se různí jak historicky tak i úhlem pohledu ve kterém bylo na marketing nahlíženo. Kotler², který je považován za ikonu světového marketingu uvádí v jedné ze svých knih definici marketingu jako:

„Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“

¹ HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*, s. 10-18.

² KOTLER, P. *Moderní marketing*, s. 39.

Uvedená Kotlerova definice vystihuje základní podstatu marketingu v podobě vazeb mezi spotřebiteli a podniky v procesu uspokojování jejich potřeb. Uspokojování potřeb zákazníku je proto možné brát jako nejdůležitější činnost marketingu. Tato činnost zároveň umožňuje podnikům dosahovat zisku. Stručnost znění zmíněné definice Kotler³ rozšiřuje v jednom z dalších jeho titulů takto:

„Marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpoznává nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu.“

Druhá ze zmíněných definic formuluje a podrobněji specifikuje jednotlivé marketingové aktivity. To umožňuje vytvoření konkrétnější představy o marketingu, jeho podstatě a úkolech, které má plnit. Osobně se více ztotožňuji s druhou popsanou definicí, která umožňuje snadnější pochopení pojmu marketing a jeho aktivit.

1.1.2 Vývoj marketingu - koncepce

Stejně tak jako společnost samotná i marketing se v průběhu let vyvíjel a přizpůsoboval okolí a aktuální trendům. Výsledkem byl vznik různých konceptů marketingu, které souvisely s aktuální ekonomickou situací panujících v době vzniku. Použití uvedených konceptů v dnešní době je však nutné pečlivě zvážit, jelikož některé z konceptů nemusí být aplikovatelné v současné tržní ekonomice. Kotler i další autoři se ve svých knihách shodují a uvádějí následující vývoj marketingu a jeho koncepce:⁴

- 1) Výrobní koncepce
- 2) Výrobní koncepce
- 3) Prodejní koncepce
- 4) Marketingová koncepce
- 5) Koncepce společenského marketingu

³ KOTLER, P. *Marketing od A do Z*, s. 12.

⁴ KOTLER, P. *Moderní marketing*, s. 48-53.

Výrobní koncepce

Filozofie výrobní koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitelské preference jsou zaměřeny na levné a snadno dostupné produkty. Z tohoto důvodu je celá koncepce zaměřena na maximální efektivitu výrobního procesu. Výrobní koncepci je možné využít v případech, kdy poptávka překračuje nabídku, k čemuž v dnešní době dochází jen velice zřídka, nebo nutnosti minimalizace nákladů. Tento koncept však nebere v úvahu zákaznické preference.⁵

Výrobková koncepce

Výrobková koncepce je úzce zaměřena na kvalitu a technologický pokrok využitý při tvorbě produktového portfolia. Předpokládá, že spotřebitel si jednoznačně vybere výrobky, které disponují nejvyšší kvalitou, výkonem a vlastnostmi. Důležitým prvkem v této koncepci je neustálá snaha o inovace produktů, která může vést k technologické posedlosti vedoucí ke slepotě vůči obsluhovaným trhům. Výrobková koncepce zároveň nebere v potaz hodnotu, kterou produkt spotřebitelům skutečně přináší.⁶

Prodejní koncepce

Předpokladem prodejní koncepce je využití rozsahlé reklamní a prodejní podpory produktů, u kterých se předpokládá, že nabízené množství nebude spotřebováno. Prodejní koncepce se pomocí marketingové komunikace snaží přesvědčit zákazníky o výhodách produktu a vytvořit tak dostatečnou poptávku po vyrobených produktech. Koncepce se zaměřuje na realizaci krátkodobých transakcí, nikoliv budování

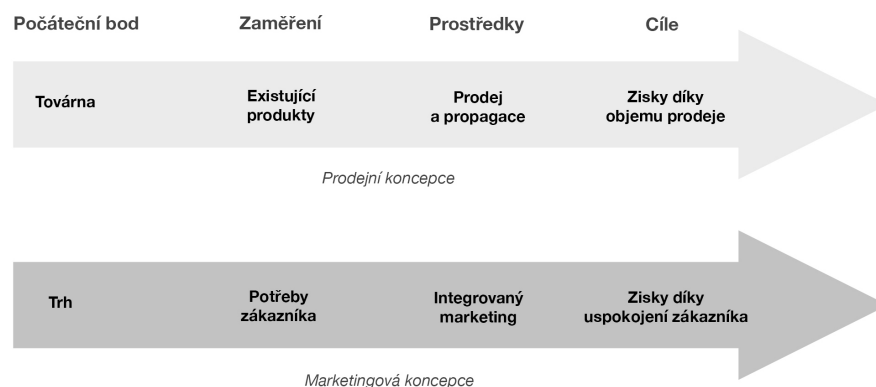
⁵ KOTLER, P. *Moderní marketing*, s. 48.

⁶ Tamtéž, s. 49.

dlouhodobého vztahu se zákazníky. Cílem je prodat vyrobené produkty, které však nejsou vyrobeny podle potřeb trhu.⁷

Marketingová koncepce

Filozofie marketingové koncepce vychází z předpokladu, že vytyčených cílů lze dosáhnout po rozpoznání potřeb a přání cílových trhů a dokáže je obsloužit lépe než konkurence. Uvážíme-li, že marketing je často zaměňován za reklamu, marketingová koncepce může být z hlediska využití reklamy zaměnitelná za koncepci prodejní. Rozdíl v obou koncepcích je využití perspektivy, kdy prodejní koncepce využívá perspektivu zevnitř-ven, zatímco marketingová koncepce zvenčí-dovnitř. Prodejní koncepce je v počátečním bodu zaměřena na výrobu, avšak marketingová koncepce je zaměřena na analýzu trhu a jeho potřeb. Rozdíly mezi koncepcemi jsou dobře viditelné na obrázku č.1, který přehledně popisuje rozdíly mezi zmíněnými koncepcemi. Marketingová koncepce dala základní podobu novodobého marketingu jak jej známe. Začala stavět zákazníka a jeho potřeby jako středobod podnikání, zatímco zákazník byl v předchozích koncepcích brán jako poslední článek řetězce, což lze brát jako důvod, proč byly tyto koncepce s vývojem trhu a růstem konkurence postupně nahrazovány.⁸



Obr. 1: Rozdíl mezi marketingovou a prodejní koncepcí (vlastní zpracování dle⁹)

⁷ KOTLER, P. *Moderní marketing*, s. 49.

⁸ Tamtéž, s. 50.

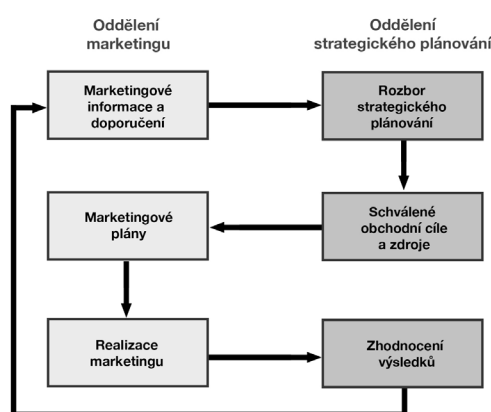
⁹ Tamtéž, s. 50.

Koncepce společenského marketingu

Základy koncepce společenského marketingu jsou postaveny na marketingové koncepci zmíněné výše, zachází však dál v oblasti uspokojování zákazníka, kde by měl být nejen zachován, ale také zvýšen užitek zákazníka a celé společnosti. Tato koncepce bere v úvahu novodobé ekologické, globální, sociální a jiné problémy a snaží se je řešit. Z hlediska časového je tato koncepce nejmladší ze všech uvedených a dá se považovat za nejaktuálnější.¹⁰

1.2 Marketingová strategie a její premise

Marketingová strategie by sama o sobě, bez podpory jasně definované firemní strategie a cílů stavějící na pevně dané a srozumitelné vizi, misi či poslání podniku, byla jen pouhým výstřelem do tmy. Jedním ze základních nosných bodů úspěšné marketingové strategie a potažmo celého podnikání je celkové propojení marketingové strategie s podnikovou strategií a kulturou. Tuto skutečnost potvrzuje i obrázek č.2, který popisuje vzájemné propojení oddělení marketingu a strategického plánování a kontinuální proces vedoucí ke správnému stanovení cílů a úspěšnému podnikání. Záměrně proto uvádím klíčové premisy tvorby marketingové strategie.



Obr. 2: Zobrazení vzájemného propojení oddělení marketingu a strategického plánování (vlastní zpracování dle ¹¹)

¹⁰ KOTLER, P. *Moderní marketing*, s. 53.

¹¹ KOTLER, P. *Marketing management*, s. 68

1.2.1 Vize a mise

Literatura často hovoří o strategii jako o základním stavebním kameni úspěšného podnikání s čímž nelze nesouhlasit, avšak je nutné si uvědomit, co formulaci strategie předchází. Jakubíková¹² ve své knize uvádí jako základní premise pro tvorbu strategie definování vize a mise podniku. Formulace vize a mise tak lze považovat za první krok vedoucí k úspěšnému podnikání. Na obrázku č.3 je možné vidět posloupnost definování strategie podniku. Správně definovaná vize by měla odpovídat na otázku, jak bude podnik v budoucnosti vypadat.



Obr. 3: Postup definice strategie (vlastní zpracování dle¹³)

Cílem vize je stanovit prvotním směr, motivovat a účinně koordinovat úsilí lidí. Vize by měla shrnovat základní principy, které by měly být nadčasové a neměnné v závislosti na vývoji okolí. Zároveň by však měla odrážet reálnou situaci, schopnosti a možnosti konkrétního podniku.¹⁴

Jak uvádí Taylor¹⁵ ve své knize, vize je také základním kamenem pro branding neboli budování značky podniku. Na základě vize lze značku sjednotit, jednodušeji komunikovat jako celek i plnit sliby, které značka prezentuje. Budování značky je zároveň důležité z marketingového hlediska, kdy jsou produkty či služby lépe identifikovatelné a vytváří vztah mezi zákazníkem a podnikem. To může vést ke konkurenční výhodě oproti konkurenci, případně k nadstandartním ziskům.

¹² JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 18-31.

¹³ Tamtéž, s. 20.

¹⁴ Tamtéž, s. 18-31.

¹⁵ TAYLOR, D. *Brand management*, s. 16-18.

1.2.2 Strategický řídicí proces

Strategický řídicí proces je nedílnou součástí podniků působících v aktuálních tržních podmínkách. Cílem strategického řídicího procesu je formulace a realizace plánů podniku na základě souboru činností a rozhodnutí. Plnění poslání a stanovených cílů je naplňováno pomocí dlouhodobého usměrňování činností podniku. Z hlediska strategického marketingového procesu Horáková zdůrazňuje tyto aktivity: ¹⁶

- 1) Definice poslání podniku
- 2) Specifikace cílů a nástin strategií
- 3) Identifikace příležitostí podniku

Definice poslání podniku

Hlavní důvodem definování poslání podniku je základní vymezení jeho role v určité oblasti podnikání. Poslání si lze představit jako podnikovou filozofii zahrnující základní hodnoty podniku a jeho cílové představy. Pomocí poslání by mělo být možné identifikovat podnik a jeho vymezení vzhledem k zákazníkům a trhu. Řada autorů zabývajících se marketingem uvádí definici poslání jako klíčový faktor pro formulaci podnikatelských záměrů. Hlavní úkolem poslání je uvádět v obecné rovině primární funkce podniku, měřitelné cíle jsou však definovány až strategií, která z poslání vychází. Pro velké množství podniků je však velice obtížné vystihnout a srozumitelně vyjádřit jejich poslání. ¹⁷

Specifikace cílů

Specifikací cílů podnik formuluje na základě poslání, které je zpravidla definované v širším smyslu a nelze jednoduše kvantifikovat. Cílem je myšleno vytyčení určitého stavu, který je blíže specifikovaný a lze ho dosáhnout v konkrétním časovém období. Cíle si lze představit i jako sadu úkolů, které ovlivňují chování podniku v souvislosti

¹⁶ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 19-22.

¹⁷ Tamtéž, s. 23-25.

k nim. Na základě cílu lze provádět návazná rozhodnutí, alokaci zdrojů a formulaci konkrétní strategie. Cíle mohou být krátkodobé i dlouhodobé a působit jako jeden cíl nebo sada více či méně souvisejících cílů.¹⁸

Cíle zároveň slouží jako nástroj kontroly, kdy stanovený cíl funguje jako norma a je porovnávána s dosaženým stavem. Správně stanovené cíle často slouží jako motor a motivační prvek pro zaměstnance. Nerealistický cíl naopak může působit demotivačně, proto by každý cíl měl být SMART, neboli:¹⁹

- 1) Specific – jasně vymezený
- 2) Measurable - měřitelný
- 3) Agreed - akceschopný
- 4) Realistic - realistický
- 5) Trackable – termínovaný případně sledovatelný

Top management stanovené cíle nejčastěji umísťuje do následujících oblastí:²⁰

- 1) Rentabilita
- 2) Produktivita
- 3) Postavení na trhu
- 4) Sociální oblasti (zaměstnanci)
- 5) Technologické postavení podniku
- 6) Další (např. životní prostředí)

Na základě stanovených cílů je formulována strategie, kdy se nejvhodnější strategie vybírá z několika návrhů. Vybraná strategie je následně v podniku implementována. Hlavní neboli celopodniková strategie prostupuje celou organizační strukturou podniku a je společná pro podnik jako celek. Další strategie pro jeho jednotlivé části jsou odvozovány od strategie celopodnikové.

¹⁸ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 25-29.

¹⁹ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 108.

²⁰ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 26.

Identifikace příležitostí podniku

Identifikace příležitostí je faktor nezbytný ke splnění poslání a dosažení cílů podniku a tím i důležitým faktorem pro dosažení prosperity. Klíčovou roli identifikace hraje nalezení správného poměru mezi příležitostmi přicházejícími z vnějšího prostředí na straně jedné a schopností podniku využít jeho dovednosti, alokovat vhodné zdroje a profitovat z nastalé situace na straně druhé.²¹

Tržní prostředí nabízí podnikům celou řadu příležitostí. Úkolem managementu je pečlivě zvážit všechny faktory situace a využít jen ty nejvhodnější. Dokonalé porozumění vlastním cílům, výrobkům a trhu stejně tak jako schopnost kvantifikovat celkové možnosti příležitosti je při hledání nezbytné. Vytipované příležitosti je nutné zohlednit jak v rámci dalšího strategického tak i marketingového vývoje.²²

1.2.3 Marketingová strategie - definice

Slovo strategie je definováno různými způsoby a termíny napříč odbornými texty nejen z oborů marketingu a managementu. Původ samotného termínu je možné nalézt v řečtině, který v překladu znamená umění vést boj nebo umění velitele. V obecném slova smyslu lze strategii definovat jako směr a postupy vedoucí ke splnění vytyčených cílů.²³

Marketingovou strategii lze chápat jako směr a postupy vedoucí k plnění vytyčených dlouhodobých marketingových cílů. Kotler²⁴ ve své knize definuje strategický marketing jako:

„proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů“

²¹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 30-32.

²² Tamtéž, s. 30-32.

²³ Tamtéž, s. 11-12 .

²⁴ KOTLER, P. *Moderní marketing*, s. 66.

Jak potvrzuje výše zmíněná definice i tvrzení ostatních autorů knih o marketingu, marketingová strategie vychází z dokonalého poznání produktu, cílových zákaznických segmentů a jejich potřeb, konkurence a tržního prostředí. Za těchto podmínek lze dosáhnout vytyčených marketingových cílů v určitém marketingovém prostředí. Horáková²⁵ také píše o strategickém marketingu jako o jedné z vývojových fází marketingu v souvislosti k určitým marketingovým činnostem, funkcím a časovým obdobím.

V konečném důsledku se strategickým marketing soustředí na pochopení a obslužení zákazníka a uspokojení jeho potřeb za předpokladu dosažení konkurenční výhody. To však pouze za předpokladu zvážení dlouhodobých důsledků všech rozhodnutí. Strategický marketing prostupuje celou organizační strukturou podniku s cílem dokonalého pochopení jedinečnosti nabízených produktů a služeb. Cílem operativního marketingu je následně pomocí konkrétních marketingových a komunikačních nástrojů stanovené strategické cíle plnit.²⁶

Marketingová strategie je do značné míry ovlivněna a vychází z podnikové strategie, stanovených cílů a identifikovaných příležitostí. Marketingová strategie lze jednoduše popsat také jako tzv. „velký obraz“ marketingových aktivit podniku na určitém trhu. McCarthy²⁷ ve své knize uvádí, že marketingová strategie vychází ze dvou následujících bodů:

- 1) Cílového trhu – homogenní skupiny zákazníků, které mají být v rámci strategie uspokojovány.
- 2) Marketingový mix – Proměnné, kterými podnik disponuje.

Konkrétní marketingová strategie je vytvořena na základě získaných informací během tzv. marketingového procesu. Úkolem tohoto procesu je na základě rozborů a hodnocení makro a mikroprostředí navrhnout cílové trhy, marketingovou strategii

²⁵ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 9-15.

²⁶ Tamtéž, s. 9-15.

²⁷ Tamtéž, s. 65-75.

a konkrétní marketingové plány, které jsou následně realizovány a kontrolovány s dosaženým stavem.²⁸

1.3 Marketingový proces a nástroje plánování

Marketingový proces lze popsat jako kontinuální úsilí podniku účinné alokace existujících zdrojů do aktivit působících v rovině výrobek – trh. Nutno podotknout, že v dnešní ekonomice je nemožné doufat v podnikatelský úspěch, pokud tyto aktivity budou vycházet pouze s ohledem na současné tržní podmínky. Kontinuální proces a predikce trhu je dnes naprosto nevyhnutelná.²⁹

Kontinuální marketingový proces je možné rozdělit do tří vzájemně navazujících etap. První etapou je **plánování**, která provádí hodnocení konkrétní situace, poznává trhy a konkurenci a vytváří prognózy vývoje poptávky a dalších. Na základě analytické části plánování vytváří vhodnou strategii, cíle a konkrétní plán, který spočívá v sestavení funkčního dokumentu – marketingového plánu. Marketingový plán definuje konkrétní cíle, úkoly a nástroje, které jsou později exekutivně použity v etapě **realizace**. Realizace vyžaduje odbornost a znalost konkrétních úkonů vymezené odpovědnostmi delegovanými na konkrétní týmy nebo pracovníky. Proces realizace předpokládá vzájemnou provázanost podnikových útvarů a jejich správné začlenění v organizační strukturu podniku. Následuje etapa **kontrolní**, kdy dochází k porovnávání dosažených cílů s cíli definovanými v plánovací etapě. V případě nesouladu je nutné zařadit nápravná opatření, která povedou k plnění stanovených cílů v budoucnosti.³⁰

Z hlediska tvorby marketingových plánů a strategie je relevantní především etapa plánovací, proto se další části teoretických východisek budou věnovat právě této etapě a činnostem s ní souvisejících.

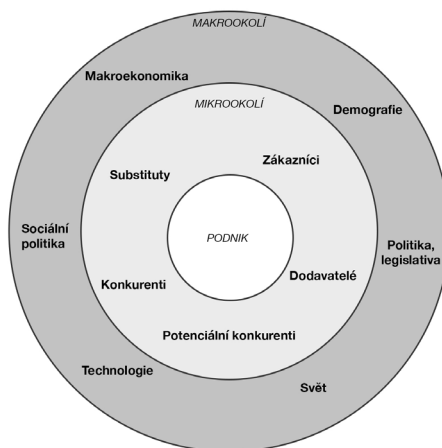
²⁸ MCCARTHY, E. *Základy marketingu*, s. 43-60.

²⁹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 35.

³⁰ Tamtéž, s.35.

1.3.1 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza je všeobecná metoda, která zkoumá vnější a vnitřní prostředí podniku pomocí soustavy analytických nástrojů. Vlivy, které na podnik v jednotlivých oblastech působí jsou názorně zobrazeny na obrázku č.4.



Obr. 4: Vlivy působící na podnik (vlastní zpracování dle ³¹⁾)

Zaměření situační analýzy nelze rozdělit jen z hlediska působících vlivů, ale i z hlediska časového. Analýza v tomto směru zkoumá nejen aktivity předešlé a současné, ale také budoucí vývoj. ³²

Řada autorů ve svých titulech dělí marketingovou situační analýzu na následující části:

- 1) Analytickou
- 2) Prognostickou

Zatímco část analytická je zaměřena na analýzu vnějšího prostředí, konkurenci, trh a prodeje, část prognostická předpovídá budoucí vývoje tržního podílu, prodejů či zisku. Analýza má za úkol poskytnout data na základě kterých bude možné definovat marketingové cíle a strategie. Ty následně budou sloužit jako výchozí bod u přípravy marketingových plánů a programů. Jako součást situační analýzy lze považovat i marketingové výzkumy, zde se však názory autorů rozcházejí, někteří hovoří

³¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 82.

³² HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 39.

o marketingových analýzách jako samostatné kategorii analýz, která se k situační analýze neváže, jiní název marketingový výzkum za marketingovou situační analýzu zaměňují. Jakubíková ve své knize jednu část situační analýzy popisuje jako „monitorování prostředí firmy s cílem odhalení příležitostí a hrozeb, kterým firma čelí“³³. I podle definice, kterou Kotler uvádí, ji však do situační analýzy zařadit lze:

*„Marketingový výzkum je funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu.“*³⁴

Marketingová situační analýza může být z důvodů širokého záběru a velkého množství analytických nástrojů, které obsahuje, téma velice rozsáhlé. Proto budou v dalších částech práce popsány jen analytické nástroje použité v analytické části této práce. Jmenovitě jsou to PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a General Electric matice.

PEST analýza

Analýza PEST patří mezi základní analytické nástroje vnějšího prostředí podniku, která posuzuje změny jednotlivých faktorů v čase a jejich dopady na podnik. Na základě těchto změn odhaduje jejich důležitost a míru ovlivnění podniku samotného. PEST analýza se zabývá následujícími skupinami faktorů:³⁵

- 1) Politické faktory
- 2) Ekonomické faktory
- 3) Sociální faktory
- 4) Technologické faktory

³³ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 79.

³⁴ KOTLER, P. *Moderní marketing*, s. 406.

³⁵ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 537-538.

Analýzou a sledováním zmíněných faktorů lze získat relevantní informace o vnějším okolí podniku. Jejich řazení a podrobná analýza může vést k získání důležitých informací o příležitostech a hrozbách ovlivňujících podnikání konkrétního podniku.³⁶

Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je analytický nástroj zkoumající oborové prostředí podniku v daném odvětví. Cílem této metody je analyzovat, pochopit a identifikovat významné síly působící v daném prostředí. Z pozice podniku je nutné tyto síly identifikovat a využít je ve prospěch podnikání vlastního.³⁷

Sedláčková³⁸ jako síly působící v oborovém prostředí podniku uvádí následující:

- 1) Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky.
- 2) Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích.
- 3) Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.
- 4) Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
- 5) Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících.

Matice General Electric

General Electric matice se řadí mezi metody analýz postavení podniku, případně jejich produktů na trhu na základě hodnocení přitažlivosti trhu a konkurenceschopnosti podniku. Matice je rozdělena do devíti polí, které popisují konkrétní postavení podniku v matici a doporučuje další konkrétní kroky, které by měl podnik v určité pozici vykonávat. Konkrétní rozložení matice je uvedeno na obrázku č.5.³⁹

³⁶ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 537-538.

³⁷ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. s. 48.

³⁸ Tamtéž, s. 48.

Konkurenceschopnost v matici vychází z předností podniku, podílu na trhu, znalosti trhu, síly značky, marže, výrobních kapacit a dalších.⁴⁰

Přitažlivost trhu v matici naopak sleduje faktory jako velikost trhu, tempo růstu trhu, segmentaci, vstupní bariéry, regulace na trhu a další.⁴¹

		Konkurenční přednosti		
		Velká	Střední	Malá
Atraktivita trhu	Vysoká	1 – Chránit svoji pozici	2 – Snažte se víc	3 – Buďte vybíraví
	Střední	4 – Sklízejte	5 – Postupujte opatrně	6 – Zvětšujte se rozumně
	Nízká	7 – Restrukturalizujte se	8 - Minimalizujte investice	9 – Vypadněte!

Obr. 5: General Electric matice (Vlastní zpracování dle⁴²)

SWOT analýza

Analýzu SWOT řadíme mezi nástroje systematické analýzy zaměřené na charakteristiku hlavních faktorů ovlivňujících postavení podniku. Jejím základem je identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb na základě kterých formuluje možné strategie.⁴³

³⁹ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 530-532.

⁴⁰ Tamtéž, s. 530-532.

⁴¹ Tamtéž, s. 530-532.

⁴² Tamtéž, s. 531.

⁴³ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. s. 91.

Analýza zkoumá vnější a vnitřní prostředí podniku, kdy silné a slabé stránky jsou charakterizovány na základě analýzy vnitřního prostředí podniku. Příležitosti a hrozby jsou naopak charakterizovány na základě analýzy vnějšího prostředí podniku.⁴⁴

Cílem analýzy je formulovat budoucí strategii podniku pomocí maximalizace silných stránek nebo minimalizace slabých stránek. Silné i slabé stránky následně využívá k maximalizaci příležitostí nebo minimalizaci hrozeb. Způsob rozdělení SWOT analýzy do jednotlivých částí je možné vidět na obrázku č.6.⁴⁵

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky	Slabé stránky
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti	Strategie maximalizací silných stránek maximalizovat příležitosti	Strategie minimalizací slabých stránek maximalizovat příležitosti
	Hrozby	Strategie maximalizací silných stránek minimalizovat hrozby	Strategie minimalizací slabých stránek minimalizovat hrozby

Obr. 6: SWOT analýza (Vlastní zpracování dle⁴⁶)

1.3.2 Stanovení marketingových cílů a strategie

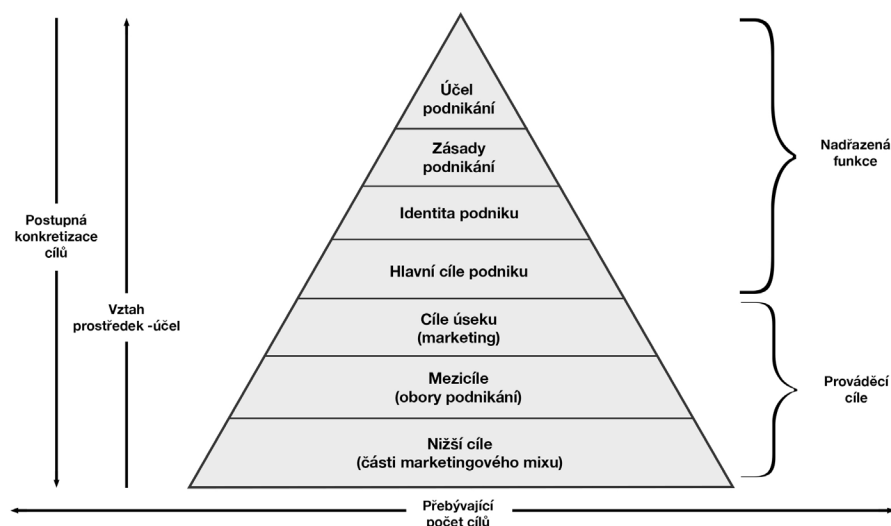
Na základě provedených analýz a z nich získaných dat je možné definovat marketingové cíle a konkrétní strategie. Je však nutné si uvědomit, že marketingové cíle

⁴⁴ SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. s. 92-93.

⁴⁵ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, s. 533-535.

⁴⁶ STŘELEČ, J. SWOT analýza [online], Dostupný na WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/>.

musí být stále úzce svázány se základními podnikovými cíli.⁴⁷ Posloupnost odvozování a konkretizace cílů od cílů nadřazených je znázorněno na obrázku č.7. Zároveň by všechny definované cíle měly dodržovat zásadu SMART, která byla zmiňována v dřívějších kapitolách.



Obr. 7: Hierarchie odvozování cílů (vlastní zpracování dle⁴⁸)

Mezi základní marketingové cíle podniků Jakubíková⁴⁹ řadí např. ziskovost, podíl na trhu, objem prodeje nebo návratnost investic.

Stanovené cíle jsou východiskem pro tvorbu marketingové strategie, která určuje základní směry, prostředky a metody vedoucí k jejich splnění. Podle McCarthyho⁵⁰ tvorbu strategie ovlivňují dva základní předpoklady, a to cílový trh nebo trhy definované pomocí segmentace trhu a marketingový mix. Ty budou více popsány v následujících kapitolách.

Stanovené marketingové cíle zároveň slouží jako stavební kámen pro tvorbu dalších hierarchicky níže položených marketingových aktivit jako je marketingový plán a cíle

⁴⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 126-127.

⁴⁸ MEFFERT, H. *Marketing*, s. 92.

⁴⁹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 127.

⁵⁰ MCCARTHY, E. *Základy marketingu*, s. 52.

konkrétních marketingových aktivit. Zatímco marketingové cíle odpovídají na otázky: Co? Kdy? Kde?, marketingová strategie odpovídá na otázku: Jak? ⁵¹

Odborná literatura uvádí značné množství marketingových strategií, které jsou méně či více použitelné pro konkrétní podniky. Při určování vhodné strategie je však vždy zcela nevyhnutelné vycházet z dat získaných pomocí analýzy. Podnik, který je na trhu vůdce bude zcela jistě mít jinou strategii oproti podniku bojujícímu o záchranu. Jako všeobecné konkurenční strategie Porter uvádí tyto: ⁵²

- 1) Strategie nákladového vůdcovství – zaměřena na dosahování nejnižších nákladů
- 2) Strategie diferenciaci – zaměřena na odlišení oproti konkurenci
- 3) Strategie koncentrace – zaměřena na specifické, častokrát úzké tržní segmenty na kterém dokáže velice dobře uspokojovat potřeby zákazníků.

1.3.2.1 Segmentace trhu

Jedním ze základních bodů dobře definované marketingové strategie je také segmentace trhu. Ty lze z globálního hlediska rozdělit na trhy spotřební a průmyslové. Na spotřebních trzích dochází ke vzájemné interakci mezi podniky a koncovými zákazníky zatímco na průmyslových trzích pouze mezi podniky. Spotřebitele není zpravidla možné charakterizovat stejně a uspokojit jedním univerzálním produktem. Je to proto, že spotřebitelé se liší v mnoha parametrech a z toho důvodu se liší i jejich potřeby. Segmentace trhu slouží k rozdělení trhu na relativně malé segmenty či skupiny, kde mají spotřebitelé stejné potřeby a tudíž je možné je uspokojit stejným produktem a oslovit pomocí stejné marketingové komunikace. ⁵³

⁵¹ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 65 - 67.

⁵² PORTER, M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 35.

⁵³ MCCARTHY, E. *Základy marketingu*, s. 84-92.

Hlediska pro rozdělení segmentů jsou následující: ⁵⁴

- 1) Demografická segmentace – řadí spotřebitele dle pohlaví, věku, vzdělání, povolání, příjmů a jiných.
- 2) Geografická segmentace – řadí spotřebitele dle země, oblasti, města nebo městských částí.
- 3) Psychografická segmentace – řadí spotřebitele dle životních hodnot a stylu.
- 4) Behaviorální segmentace – řadí spotřebitele dle chování, znalostí a vnímání výrobků a značek.

Volba tržních segmentů zpravidla nevychází pouze z výše uvedených segmentačních hledisek, ale musí splňovat i určité segmentační podmínky. Ty hovoří o homogenitě neboli stejných či podobných nákupních projevech spotřebitelů v rámci jednoho segmentu. Podmínka heterogenity neboli různorodosti naopak definuje projevy jednotlivých segmentů vůči ostatním jako dostatečně odlišné. Zvolený segment by zároveň měl být dostatečně velký, zajímavý a dostupný (ziskový, bez výrazných bariér vstupu) na to, aby podnik svoje úsilí směřoval právě na daný segment. ⁵⁵

Celý proces tržní segmentace je rozdělen do tří vzájemně navazujících kroků: ⁵⁶

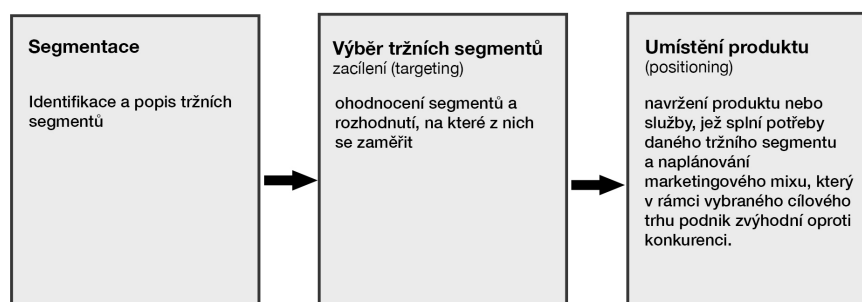
- 1) Segmentace trhu
- 2) Targeting
- 3) Positioning

V první fázi segmentace je nutné rozdělit trhy dle výše zmíněných kritérií, které je pro přesnější zacílení vhodné kombinovat. Další fáze se zaměřuje na měření a hodnocení atraktivity zvolených segmentů pro které jsou v poslední fázi stanoveny konkrétní marketingové a komunikační mixy. Pro jednodušší pochopení a představení procesu segmentace uvádím na obrázku č. 8 jeho základní rysy.

⁵⁴ URBÁNEK, T. *Marketing*, s. 181-188.

⁵⁵ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*, s. 149.

⁵⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 137.



Obr. 8: Proces segmentace trhu (vlastní zpracování dle ⁵⁷)

V rámci targetingu také dochází k volbě strategie obsluhy vybraných trhů. Jakubíková ⁵⁸ ve své knize uvádí čtyři strategie, které podnik může použít. Při **nediferencovaném marketingu** podnik nebere v úvahu rozdílné potřeby v různých segmentech a nabízí všem stejný produkt. Tuto strategii lze však zvolit pouze u některých typů produktů (např. rohlíky). **Diferencovaný marketing** bere v úvahu nuance mezi různými segmenty a svoji nabídku jim více či méně přizpůsobuje. Pokud se podnik zaměří s jedním nebo více produkty na jeden jediný segment, hovoříme o **koncentrovaném marketingu**. Poslední strategií je **marketing šitý na míru**, kdy podnik dokáže přesně splnit požadavky spotřebitelů.

1.3.2.2 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor taktických marketingových nástrojů, vzájemně propojených proměnných, které podnik používá k co nejpřesnějšímu plnění potřeb spotřebitelů na daném trhu. Výstižnou definici uvádí Kotler ⁵⁹ jako:

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“

⁵⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 131.

⁵⁸ Tamtéž s. 135.

⁵⁹ KOTLER, P. *Moderní marketing*, s. 70.

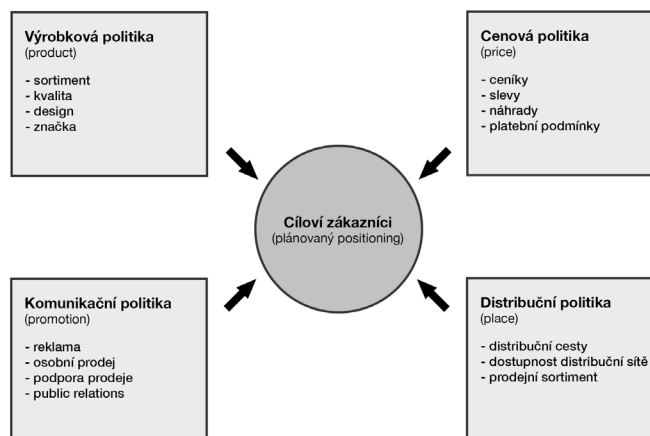
První, v dnešní době již trochu omezenou avšak stále aktuální, podobu marketingového mixu definoval McCarthy ⁶⁰ jako soubor čtyř základních marketingových nástrojů označenou pod pojmem čtyři P. Jednotlivá P představují anglické výrazy:

- 1) Product – výrobek
- 2) Price – cena
- 3) Place – místo
- 4) Promotion – propagace

Rozdělení a podsložky jednotlivých nástrojů je možné vidět na obrázku č.9.

Marketingový mix čtyř P je obecně znám i mezi širokou veřejností, nutno podotknout, že měnící se trh a požadavky spotřebitelů zapříčinily doplnění základních čtyř P dalšími P v průběhu let. Vznikly tak koncepty pěti P, sedmi P a čtyř C. První dvě zmíněné pouze rozšiřují základní nástroje o lidskou složku, procesy a fyzické důkazy. Naproti tomu koncept čtyři C je brán z pohledu spotřebitele, nikoliv podniku.⁶¹

Z podstaty diplomové práce a analyzovaného podniku bude v analytické části využito marketingového mixu v základní podobě.



Obr. 9: Marketingový mix 4P (vlastní zpracování dle ⁶²)

⁶⁰ MCCARTHY, E. *Základy marketingu*, s. 53.

⁶¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*, s. 146-148.

⁶² KOTLER P, ARMSTRONG G. *Marketing*, s. 106.

1.3.3 Sestavení marketingových programů a plánů

Marketingové cíle, strategie a trhy, které byly v dosavadním průběhu marketingového procesu definovány jsou jednoznačně důležitou částí cesty za úspěšným podnikáním. Bez konkrétního marketingového plánu by však úsilí na úrovni strategického plánování bylo bezvýznamné. Marketingový plán je výsledkem marketingového plánování. Jedná se o jasně formulovaný, strukturovaný, jednoduše pochopitelný dokument obsahující konkrétně stanovené cíle a prostředky k jejich dosažení.⁶³

Kotler⁶⁴ uvádí jako základní části marketingové plánu následující:

- 1) Prováděcí shrnutí
- 2) Běžná marketingová studie
- 3) Rozbor příležitostí a výsledků
- 4) Cíle
- 5) Marketingová strategie
- 6) Akční programy
- 7) Rozpočet
- 8) Kontrola

Informace uvedené v marketingovém plánu sumarizují data a informace získané v průběhu marketingového procesu a doplňují je o konkrétní kroky, které povedou k exekutivě a plnění stanovených cílů. Z hlediska rozpočtů se uvádí plánovaný výkaz zisku a ztráty, kde jsou zohledněny všechny náklady na plánované aktivity a předpokládané zisky z prodejů. Obsah výše uvedených částí se může lišit v závislosti na požadavcích top managementu, jejich struktura je však jasně stanovená.⁶⁵

⁶³ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 146-147.

⁶⁴ KOTLER, P. *Moderní marketing*, s. 79.

⁶⁵ Tamtéž, s. 85.

1.4 Marketing 21. století

Oproti tradičnímu marketingu se v posledních dekáдах začali vyvíjet nové možnosti marketingové komunikace, které otevírají nové možnosti nejen podnikům velkým s odpovídajícím rozpočtem, ale také podnikům malým, které si dříve nemohly propagaci dovolit. Kapitola se zabývá marketingem v oblasti internetu a také netradiční formou marketingu v podobě guerilla marketingu a event marketingu.

1.4.1 Online marketing

Marketing v internetovém prostředí je v porovnání s tradičním marketingem velice mladým oborem. I přesto vzniklo velké množství jeho definic. Jednu ze základních, avšak výstižných definic uvádí ve své knize Janouch⁶⁶. Její znění je následující:

„Internetový marketing je způsob, jakým lze dosáhnout požadovaných marketingových cílů prostřednictvím internetu.“

Z definice je možné odvodit, že internetový marketing není samostatně stojící marketingová disciplína, ale řadí se, v dnešní době již výrazně, do marketingu jako celku a je jedním z nástrojů, jak dosahovat vytyčených marketingových cílů. Zároveň lze popsané principy a techniky tradičního marketingu použít i v online prostředí. Janouch ve své knize vysvětluje, jakými nástroji disponuje a jak lze řadit marketingovou komunikaci na internetu.

Marketingová komunikace na internetu dle Janoucha:⁶⁷

- 1) Reklama
 - a. PPC reklama
 - b. PPA reklama
 - c. Plošná reklama
 - d. Záписy do katalogů
 - e. Přednostní výписy

⁶⁶ JANOUGH, V. *333 tipů a triků pro internetový marketing*, s. 19.

⁶⁷ JANOUGH, V. *Internetový marketing*, s. 26-27.

- 2) Podpora prodeje
 - a. Pobídky k nákupu (soutěže, slevy, kupóny)
 - b. Partnerské programy
 - c. Věrnostní programy
- 3) Public Relation
 - a. Novinky a zprávy
 - b. Články
 - c. Virální marketing
- 4) Přímý marketing
 - a. E-mailing
 - b. Webové semináře
 - c. VoIP telefonie
 - d. Online chat

Některé ze zmíněných nástrojů marketingové komunikace na internetu budou detailněji popsány níže v této kapitole.

I přesto, že marketing na internetu nemá zdaleka takovou historii jako ostatní tradiční médiatypy jako jsou televize, rádio či tisk. Z hlediska vynaložených nákladů ve výši 13,3 miliard Kč se jedná o třetí nejvyužívanější médium se stále rostoucí tendencí. Tisková inzerce naopak již několik let klesá.⁶⁸

Premise online marketingu

Úspěšné plnění marketingových cílů není závislé pouze na vhodně zvolených komunikačních nástrojích, ale také na prostředí pro komunikaci. Toto prostředí není samo o sobě komunikací, ale slouží jako základní kámen pro úspěšnou komunikaci, jelikož poskytuje rozšířené informace zákazníkovi, které nemohou být prezentovány pomocí reklamy samotné. Tento prostor často funguje jako místo, kam komunikační

⁶⁸ SPIR [online], Dostupný na WWW: <http://www.spir.cz/tz-internetova-inzerce-loni-presahla-13-miliard-za-poslednich-pet-let-vzrostla-dvojnásobne>

nástroje zákazníci odkazují. V klasické pojetí marketingového mixu lze toto prostředí přirovnat jako Place neboli místo prodeje. Mezi základní prostředí Janouch řadí: ⁶⁹

- 1) WWW stránky
- 2) E-shopy
- 3) Blogy
- 4) Profily na sociálních sítích

Pro využití v následujících částech práce budou sloužit WWW stránky, které lze označit jako strukturovanou vizitku podniku obsahující informace o produktech a službách podniku.

PPC Reklama

Neboli zaplat' za kliknutí, jak napovídá překlad anglického označení pay-per-click, zkráceně PPC. Tento druh reklamy se řadí mezi jednu z nejúčinnějších forem marketingové komunikace na internetu. Jedná se o textovou a bannerovou reklamu, která se zobrazuje na relevantní klíčová slova zadaná do fulltextového vyhledávače (Google, Seznam). Při správném nastavení klíčových slov se reklama zobrazuje pouze na relevantní dotazy a je proto velice konverzní a efektivní. ⁷⁰

PPC reklamy fungují na bázi poptávky a nabídky (aukčním systémem), kdy cena za proklik je odvozena od konkurence a výše jejich nabízené ceny.

Jednou ze základních výhod tohoto reklamního systému je skutečnost, že podniky využívající tento druh reklamy dokáží okamžitě odpovědět na dotaz uživatele svojí nabídkou a jsou tak schopni okamžitě plnit potřeby zákazníků.

Další výhodou proklikových reklam je také cílení a nastavení reklam dle lokality, času zobrazení či možnosti využití opakovaného zobrazení pomocí služby Remarketing. Možnosti nastavení v tomto systému jsou však mnohem širší.

⁶⁹ JANOUGH, V. *Internetový marketing*, s. 24-25.

⁷⁰ Tamtéž, s. 165-169.

Jak již název napovídá, nespornou výhodou tohoto typu reklam je také platba až v momentě kliknutí na danou reklamu. To znamená, že za reklamu podnik platí až v momentě, kdy mu na stránky přivede návštěvníka. PPC reklamy jsou navíc měřitelné analytickými nástroji a je možné zpětně k jednotlivým nákupům nebo počtu návštěv přiřadit konkrétně vynaložené náklady.⁷¹

Plošná reklama

Plošná reklama byla první internetovou reklamou, která se roku 1994 v internetovém prostředí objevila. Tento přelomový okamžik lze považovat i jako začátek internetového marketingu. Dnes se mezi plošnou reklamu řadí především reklamní proužky, známé spíše jako reklamní bannery. Bannery si lze představit jako obrázek či reklamní grafiku, kterou je možné přirovnat např. k billboardům v outdoorové reklamě. Bannery disponují množstvím variant velikostí a mohou být statické nebo dynamické (pohyblivé). Základním předpokladem pro zobrazení je prostor, kde se bude banner objevovat. Zpravidla se jedná o internetové stránky s velkou měsíční návštěvností poskytující reklamní plochy. Typicky se jedná o online magazíny či blogy. Negativní stránkou bannerů je tzv. bannerová slepota, díky níž návštěvníci reklamy ignorují a prakticky je nevidí.⁷²

SEO – optimalizace pro vyhledávače

SEO neboli Search Engine Optimization je do češtiny přeložena jako optimalizace pro vyhledávače a je součástí SEM, v původním názvu Search Engine Marketing. SEO typicky není řazeno mezi marketingovou komunikaci, avšak obsahuje kompletní

⁷¹ JANOUCH, V. *Internetový marketing*, s. 165-169.

⁷² Tamtéž, s. 151-156.

sadu nástrojů, které mají pomoci umístění konkrétních internetových stránek ve výsledcích vyhledávání (SERP, search engine result page).⁷³

SEM funguje tzv. pull-systémem, kdy jsou relevantní stránky uživateli zobrazeny až po zadání konkrétního dotazu a jedná se tak o opačný systém zobrazování než-li je tomu u ostatních forem marketingové komunikace.⁷⁴

Každý vyhledávač disponuje vyhledávací robotem, který s určitou pravidelností prochází internetovými stránkami, které hodnotí na základě stanovených kritérií. Při zadání dotazu (klíčového slova) do vyhledávače je pak možné na základě těchto kritérií vypsat nejrelevantnější internetové stránky k hledanému dotazu. Úkolem SEO je tyto kritéria pravidelně vylepšovat s cílem dosáhnout co nejvyššího postavení ve výsledcích vyhledávání. Jako základní nástroje SEO Kubíček⁷⁵ ve své knize uvádí:

- 1) Technická stránka internetových stránek (On-page faktory)
- 2) Obsah stránek
- 3) Zpětné odkazy

Internetové prostředí má tendenci rychlého vývoje, kde se po dobu jednoho roku odehrává množství změn, které mohou mít menší či větší vliv na způsob marketingové komunikace. I když v roce 2014 základní nástroje SEO stále hrají svoji roli, jejich důležitost se v čase mění a jsou doplňovány o nové se kterými je nutné v budoucnu počítat. Těmi se v posledních letech stávají mobilní zařízení a jejich marketing, sociální sítě, blogování a tvorba unikátního a uživatelsky zajímavého obsahu.⁷⁶

⁷³ KUBÍČEK, M. *Velký průvodce SEO: jak dosáhnout nejlepších pozic ve vyhledávačích*, s. 12-13.

⁷⁴ Tamtéž, s. 16-26.

⁷⁵ Tamtéž, s. 16-26.

⁷⁶ SEARCHENGINEJOURNAL [online], Dostupný na WWW: <http://www.searchenginejournal.com/10-seo-industry-trends-a-look-at-whats-ahead-for-seo-in-2013-2014/65157/>

Copywriting

Copywriting je úzce spojen s tvorbou obsahu a je využíván také při tvorbě textů u mnoha komunikačních nástrojů nejen v prostředí internetu. Copywriting je tak často spojován s psaním textů, které prodávají a jsou pro čtenáře zajímavé. Horňáková⁷⁷ pro copywriting ve své knize uvádí následující definici:

„Copywriting je tvůrčí činnost, při které se vytvářejí čtivé a poutavé texty, které prodávají produkty a služby.“

Základním úkolem copywritingu je zaujmout čtenáře a co nejvhodněji zvolenými slovy a textem vzbudit čtenářův zájem. Cílem tak nemusí být jen přímo prodej produktu, ale také upozornit, připomenout a zůstat ve čtenářově paměti.

Pro vytvoření zajímavé textu je nutné mít bližší povědomí nejen o propagovaném produktu či službě, ale také o cílových čtenářích a jejich zájmech. Horňáková⁷⁸ dále uvádí jako základní podmínky pro tvorbu vhodného textu tyto:

- 1) Stručnost
- 2) Jasnost
- 3) Správnost (stylistickou a gramatickou)

Doplněné o:

- 1) Originilitu a nápaditost
- 2) Pravdivost
- 3) Etičnost
- 4) Argumentaci

Jak již bylo zmíněno v předcházející kapitole, unikátní texty mají vliv na úspěšnost marketingových aktivit, proto je v současné době na copywriting kladen velký důraz. V internetovém prostředí je copywriting možné využít při tvorbě unikátního obsahu na internetových stránkách, kde je důležitá uživatelská přívětivost a klíčová slova, ale také pro psaní PR článků, při tvorbě reklamních textů nebo na sociálních sítích.

⁷⁷ HORŇÁKOVÁ, M. *Copywriting: podrobný průvodce tvorbou textů, které prodávají*, s. 11.

⁷⁸ Tamtéž, s. 11-12.

E-mailing

E-mailing můžeme zařadit mezi nástroje přímého marketingu, jelikož je komunikace formou emailů uskutečňována přímo mezi dvěma subjekty s možností okamžité interakce. I přesto, že emailing se v průběhu let stal poměrně neoblíbeným nástrojem internetového marketingu odsuzovaný nejen lidmi, ale i některými marketéry, rozesílání emailů stále patří mezi velmi účinné formy marketingu na internetu. Emailing udržuje zákazníky, kteří dali souhlas k zasílání, v povědomí o podniku a dokáže tak vytvářet dlouhodobý vztah mezi podnikem a zákazníkem. Zároveň lze pomocí emailingu opakovaně pobízet k opakovanému nákupu formou pravidelných rozesílek.⁷⁹

Důležitým faktorem úspěšného e-mailingu je jeho strategie, která by měla se zákazníky komunikovat pravidelně, avšak nepřekračovat optimální frekvenci. Každá rozesílka by měla nést zajímavou informaci nebo nabídku pro adresáta. V opačném případě hrozí možnost jejího odhlášení.⁸⁰

Nespornou výhodou e-mailingu je možnost personalizace e-mailů. V závislosti na uvedených informacích od adresáta je možné vytvořit nabídku téměř na míru. Od oslovení adresáta začínaje, u nabídky dle zájmů konče. Stejně jako mnoho dalších komunikačních nástrojů na internetu, i e-mailing je možné měřit v analytických nástrojích a dle naměřených dat vylepšovat obsah, zjišťovat nejúspěšnější rozesílky nebo provádět A/B testování.⁸¹

1.4.2 Buzzmarketing a Guerillový marketing

Buzzmarketing se řadí mezi netradiční nástroje marketingové komunikace, která se významně rozšířila v posledním desetiletí. Naproti klasickému marketingu, buzzmarketing může pracovat s rozpočtem výrazně nižším a jeho úkolem je podnítit

⁷⁹ JANOUC, V. *Internetový marketing*, s. 279-289.

⁸⁰ Tamtéž, s. 279-289.

⁸¹ Tamtéž, s. 279-289.

k hovoru či rozpoutat diskuzi.⁸² Hughes⁸³ ve své knize zmiňuje následující definici buzzmarketingu:

„Buzzmarketing upoutává pozornost spotřebitelů a médií v takové míře, že mluvit a psát o vaší značce nebo podniku se stává zábavným, fascinujícím a pro média zajímavým tématem.“

Základem buzzmarketingu je koncept tradičního marketingového modelu, kdy marketér vysílá reklamní sdělení zvoleným cílovým skupinám. Sdělení u buzzmarketingového konceptu však zachází dál, kdy sdělení je natolik zajímavé, že cílové skupiny předávají sdělení svým přátelům. Přátelé ho předávají svým přátelům a sdělení se tak stává virálním neboli šířeným volně jako virus bez další finanční či jiné podpory.⁸⁴

Základem úspěšného buzzmarketingu je vhodně zvolené téma, které by mělo být podle serveru podnikator.cz⁸⁵ jedno či kombinace z následujících:

- 1) Kontroverzní
- 2) Pozoruhodné
- 3) Neobvyklé
- 4) Odporné
- 5) Veselé
- 6) Tajemné

Klíčem k úspěšnému buzzmarketingu nejsou využití marketingové nástroje, ale cíle. Ať už je sdělení šířeno jakýmkoliv kanálem za pomoci jakéhokoliv komunikačního nástroje, vždy je třeba mít za cíl přimět lidi, aby o sdělení mluvili a média psali.⁸⁶

Jak již bylo uvedeno, k úspěšnému buzzmarketingu vede jedinečnost a poutavost nápadu a perfektně připravený koncept sdělení či kampaně. S využitím této skutečnosti

⁸² HUGHES, M. *Buzzmarketing: přimějte lidi, aby o vás mluvili*, s. 11-12.

⁸³ Tamtéž, s. 12.

⁸⁴ Tamtéž, s. 14-16.

⁸⁵ PODNIKATOR [online], Dostupné na WWW: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:17408/Buzz-marketing>

⁸⁶ HUGHES, M. *Buzzmarketing: přimějte lidi, aby o vás mluvili*, s. 12-13.

je možné připravit zajímavou a účinnou marketingovou kampaň i bez podpory většího finančního rozpočtu. Není to však vždy pravdou, jelikož cíl vzbudit rozruch a vytvořit virální reklamu mají i velké nadnárodní podniky. Tak či tak, buzzmarketing je možné zařadit mezi zajímavé marketingové nástroje, které by neměli marketéři opomíjet.

1.4.3 Event marketing

Ačkoliv s eventy neboli událostmi se lidstvo setkává již značnou řadu let a jejich počátky sahají hluboko do minulosti, s pojmem event marketing jako marketingového komunikačního nástroje se setkáváme od poloviny devadesátých let. Definice není zcela jednoznačná a různí se s každým autorem. Stejně tak není zcela jasně definován rozdíl mezi pojmy event a event marketing. Šindler⁸⁷ ve své knize zmiňuje, že tyto dva pojmy není možné zcela srovnávat nebo dokonce považovat za synonyma. Zatímco event se odehrává na určitém místě a v určitém čase, podstata event marketingu by se dala vystihnout následující definicí:

*„Pod pojmem event marketing rozumíme zinscenování zážitků stejně jako jejich plánování a organizaci v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky mají za úkol vyvolat psychické a emoční podněty zprostředkované uspořádáním nejrůznějších akcí, které podpoří image firmy a její produkty.“*⁸⁸

Integrací event marketingu do komunikačního mixu dochází k propojení s ostatními nástroji jako jsou např.: sponzoring, public relations nebo direct marketing. Propojení jednotlivých nástrojů dochází ke zvýšení efektivity celkové komunikaci a snížení celkových nákladů.⁸⁹

⁸⁷ ŠINDLER, P. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*, s. 15-20.

⁸⁸ Tamtéž, s. 22.

⁸⁹ Tamtéž, s. 23-24.

Základní typologie event marketingu není jasně definovaná. Osobně se ztotožňuji z rozdělením podle konceptu, které uvádí Šindler⁹⁰ ve své knize a je následující:

1) Event marketing využívající příležitosti

Spojuje komunikaci podniku s tradičními, zavedenými a respektovanými událostmi, oslavami, výročími, které jsou pevně časově ohraničeny.

2) Značkový (produktový) event marketing

Zasazuje značku nebo produkt do zvolené emociální roviny, která je dlouhodobě budována.

3) Imagový event marketing

Hodnoty podniku korespondují s hlavní náplní akce a image zvoleného místa.

4) Event marketing vztažený k know-how

Umožňuje prezentaci know-how podniku, které je jedinečné ve srovnání s konkurencí.

5) Kombinovaný event marketing

Kombinace výše uvedených.

Cílem event marketingu je pomocí zážitku a emocí prohloubit vztah mezi podnikem a jeho zákazníky, obchodními partnery, zaměstnanci či širokou veřejností. Zdaleka se nejedná pouze o veletrhy a konference, jak je často event marketing vnímán, ale také zážitkové akce, teambuildingy, školení a další události sportovního, kulturního a charitativního charakteru. Dle serveru mediaguru.cz byl v roce 2014 event marketing zařazen v marketingových strategiích českých podniků až ze 70%, což ukazuje značný potenciál tohoto marketingového komunikačního nástroje.⁹¹

⁹⁰ ŠINDLER, P. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*, s. 37-38.

⁹¹ MEDIAGURU [online], Dostupné na WWW: <http://www.mediaguru.cz/2014/09/prvni-vyzkum-event-marketing-vyuziva-70-marketeru/#.VK0B6Maa6aw>

2. Analýza problému a současné situace

Analytická část práce se zabývá představením vybraného podniku, historií a popisem jeho aktivit, které jsou důležité pro pochopení podstaty podnikání analyzovaného podniku. Zároveň pomocí vybraných analytických nástrojů analyzuje současný stav podniku a to z pohledu makro i mikro prostředí. Informace získané v této části práce jsou klíčové pro stanovení vhodné marketingové strategie v části návrhové.

2.1 Představení analyzovaného podniku

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybral podnik S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o., kde jsem měl možnost několik měsíců pracovat jako výpomoc. Tato skutečnost mi dává výhodu a informace, které jsou nutné pro tvorbu nejen efektivní marketingové strategie, ale i lepšího pochopení fungování podniku. Podnik se v současné době nachází v poměrně složité situaci, která ohrožuje jeho budoucí podnikání, proto by návrhy uvedené v této diplomové práci mohly být nositelem zásadních informací a klíčem pro nastavení budoucího směru podniku.

2.1.1 Základní charakteristika a historie podniku

Podnik S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. působí na trhu stavebnictví od roku 1998 a to konkrétně v dodavatelské činnosti v odvětví výplní stavebních otvorů (plastových oken). Dle obchodního rejstříku⁹² je předmětem podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Historie podniku se datuje od roku 1995, kdy budoucí podnik působil jako sdružení podnikatelů. K zápisu do obchodního rejstříku v současném znění a právní formě došlo v roce 1998. V současné době sídlí na ulici Karolíny Světlé 49 v Brně, kde se nachází i provozovna. Vzhledem k dvacetileté historii lze podnik považovat za jeden

⁹² VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN [online]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=579497&typ=UPLNY>

z nejstarších v oboru. I přes svou historii v současnosti podnik zaměstnává tři stále zaměstnance a řadí se tak mezi mikropodniky.

2.1.2 Profil podnikání

Podnik se od počátku rozhodl podnikat v dodávkové a montážní činnosti na trhu plastových oken a to primárně oblastně v Jihomoravském kraji. Zvolený segment podnikání se v České Republice začal rozvíjet začátkem devadesátých let. Lze tedy konstatovat, že podnik stál u zrodu a vývoje nového potenciálního trhu.

Podnik za dobu své existence nikdy nevlastnil výrobu, proto dodávané produkty byly a stále jsou outsourcovány ze strany partnerů (výrobců), kteří výrobou disponují. Podnik tak ve své podstatě nabízí montážní a související služby. V očích zákazníka je však dodavatelem kompletního řešení, tak jako výrobní podniky.

Během let se podnik rozhodl svoje služby postupně rozšiřovat a v současné době nabízí na spotřebitelských trzích tyto služby:

- 1) Dodávka a montáž oken a dveří – plastových, dřevěných i hliníkových
- 2) Návrh, dodávka a montáž zimních zahrad
- 3) Demontáž stávajících oken
- 4) Likvidace stávajících oken
- 5) Dodávka a montáž doplňků – horizontální a vertikální žaluzie, sítě proti hmyzu, venkovní i vnitřní parapety, montáž specifických okenních a dveřních systémů.
- 6) Zednické zapravení
- 7) Servis – záruční a pozáruční

Z dlouhodobé spolupráce s řadou výrobců vyplynula postupem času obousměrná spolupráce a podnik začal být externě najímán ze strany výrobců jako montážní podnik, který zajišťuje osazení oken v místě dodání. To znamenalo, že podnik své služby přesunul i na trhy průmyslové. Je však nutné konstatovat, že v této oblasti je ze strany výrobců stanovena montážní sazba v průměru okolo 110 Kč za běžný metr, což je sazba která dokáže podnik v současné době uživit, ale nenabízí žádné výrazné možnosti nadstandartních výdělků. Přesný výpočet montážní sazby je však závislý na dalších

proměnných a může dosahovat až 350 Kč za běžný metr, i tak většinou stačí pouze na pokrytí nákladů podniku.

Z hlediska správného pochopení činnosti podniku a fungování trhu výplní stavebních otvorů je nutné uvést proces, který vede k dodání požadovaného produktu a uspokojení potřeb zákazníka. Jelikož podnikem dodávané produkty jsou téměř vždy vyrobeny na míru z důvodů odlišných rozměrů stavebních otvorů, doba dodání se průměrně pohybuje okolo dvou měsíčního intervalu. Samotný proces lze do jisté míry srovnat s procesem koupi auta a dochází k následujícím krokům či etapám:

- 1) Výběr a zaměření oken, dveří a doplňků
- 2) Výroba dle zaměřených parametřů – zajišťuje externí dodavatel (výrobce)
- 3) Dodávka
- 4) Montáž (zpravidla ve stejný den jako ad. 3)
- 5) Zednické zapravení a osazení doplňků – volitelné.

V případě průmyslových trhů se zpravidla jedná pouze o body čtyři a pět, kdy body předchozí jsou zajišťovány najímatelem.

Podnik v dnešní době zahrnuje kompletní nabídku služeb pro zákazníka, i přesto se v silné konkurenci velkých i menších hráčů na trhu není jednoduché prosadit. Z tohoto důvodu by měl být velký důraz kladen na celkovou koncepci a strategii podniku, lze však konstatovat, že tomu tak bohužel není.

Jak již bylo uvedeno, podnik dnes zaměstnává 3 zaměstnance (4 v předešlých letech) a stabilně zaměstnává jednoho pracovníka externě. V případě většího množství zakázek podnik najímá další pracovníky externě formou dohody o provedení práce, případně živnostenského listu. Dva ze stabilních zaměstnanců se zároveň věnují jak managementu podniku, tak i operativě.

Nové zakázky jsou zprostředkovávány pomocí formou telefonického, emailového a osobního (kancelář v místě sídla podniku) kontaktu se zákazníky. Nové obchodní příležitosti však nejsou nijak výrazně vyhledávány ze strany podniku.

Z profilu a zaměření podniku je dlouhodobě kladen důraz především na uspokojení zákaznických potřeb a to i v případě, kdy je pro dodání určitých produktů nutné navázat spolupráci s novým dodavatelem.

2.1.3 Poslání a vize podniku

Posláním podniku je dodávat na trhu s plastovými okny a dveřmi kvalitní řešení a služby, které povedou k uspokojení zákazníku podniku a podniku samotného.

Vizi podniku je na základě zkušeností vybírat a dodávat svým zákazníkům komplexní řešení, která budou vést k dlouhodobé spokojenosti. Ve své činnosti vždy jednat spravedlivě a s nejlepšími úmysly, které povedou k šíření dobrého jména podniku.

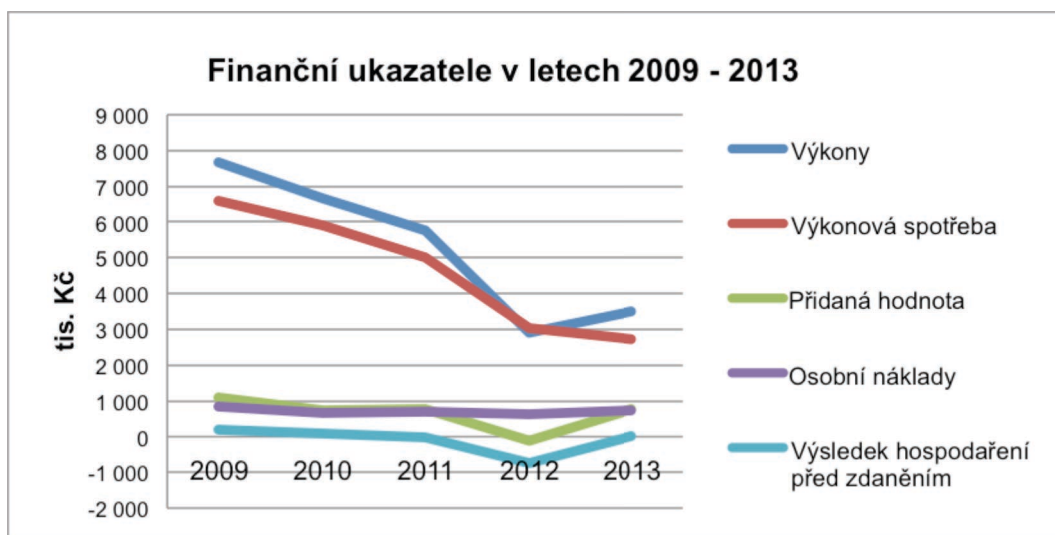
2.1.4 Základní ekonomické ukazatele

K základnímu ekonomickému zhodnocení sloužily výkazy zisku a ztráty ve zjednodušeném rozsahu, které podnik poskytl k analýze. Konkrétní ukazatele jsou vyčísleny v tabulce č.1, jednotlivé závislosti ukazatelů jsou zároveň zaneseny do grafu č.1.

Porovnáním jednotlivě po sobě jdoucích let je možné konstatovat útlum v podobě snížení výkonů v průběhu let gradující v roce 2012, který podnik označuje jako krizový. V tomto roce byl výsledek hospodaření z pohledu podniku výrazně ztrátový. Z pohledu jednoho z jednatelů podniku v tomto roce došlo k výraznému poklesu poptávky ze strany zákazníku vlivem zvýšení snížené sazby DPH, což zvýšilo celkovou cenu za nabízené produkty a služby v očích zákazníků a zároveň vlivem stále přetrvávajících dopadů finanční krize na obor stavebnictví. I přesto, že v roce následujícím se nepodařilo podniku dosáhnout z pohledu výkonů stejných nebo podobných hodnot jako v předcházejících letech (mimo rok 2012), z pohledu výsledku hospodaření podnik nezaznamenal ztrátu, která by v případě přetrvání mohla znamenat ukončení podnikání. Jako klíčový lze brát rok 2014, který by z pohledu podniku neměl být ztrátový, avšak účetní výkazy v době provádění analýzy ještě nebyly zpracovány

Tab. 1: Základní ekonomické údaje podniku. Zdroj: Bilanční zpráva podniku ⁹³

Výkony	tis. Kč	7 672	6 651	5 768	2 909	3 507
Výkonová spotřeba	tis. Kč	6 591	5 905	5 007	3 022	2 726
Přidaná hodnota	tis. Kč	1 081	746	761	-113	781
Osobní náklady	tis. Kč	861	663	690	619	731
Výsledek hospodaření před zdaněním	tis. Kč	189	85	-1	-744	12



Graf 1: Finanční ukazatele podniku. Zdroj: Bilanční zpráva podniku ⁹⁴

2.2 Situační analýza podniku

Činnost podniku je ovlivňována mnoha vnitřními i vnějšími faktory. Základem úspěšného manažerského rozhodování je znalost těchto faktorů a predikce jejich budoucího vývoje s cílem volby úspěšné strategie v horizontu několika následujících let. K analýze faktorů působících na podnik je možné využít velké množství metod a nástrojů zkoumajících vnější, oborové či vnitřní prostředí podniku. V následujících kapitolách budu pomocí zvolených analytických nástrojů zkoumat vlivy působící na zvolený podnik.

⁹³ S.E.N. OKNA A DVEŘE SPOL S R.O.. Bilanční zpráva 2008-2013.

⁹⁴ Tamtéž.

2.2.1 Vnější prostředí

Jakýkoliv podnik podnikající v České Republice je ovlivněn makroekonomickými faktory a trendy, které přímo či nepřímo působí na fungování podniku. Tyto faktory je třeba z pozice managementu pravidelně sledovat a přizpůsobovat jim fungování podniku.

Faktory působící na podnik je možné rozdělit a popsat v následujících kategoriích.

Politické

Každý podnik zapsaný v obchodním rejstříku na území České Republiky podléhá zákonům, nařízením, vyhláškám a právním normám dané země, potažmo dalším politickým a ekonomickým uniím. Znalostí stávajících a připravovaných zákonů a vyhlášek je možné předejít budoucím negativním vlivům, které mohou ovlivnit činnost podniku.

Množství konkrétních změn v oblasti podnikání přineslo zavedení zákona o obchodních korporacích, který vešel v platnost 1.1.2014 a nahrazuje obchodní zákoník. Na podobné změny je nutné v době uvedení zákona v platnost reagovat. K množství úprav a změnám, které podnik již v minulosti negativně ovlivnily, došlo mezi lety 2007 - 2015, kdy postupně docházelo ke zvyšování základní i snížené sazby daně z přidané hodnoty. Nejnovější předpis o zákonu o dani z přidané hodnoty vešel v platnost 1.1.2015, který upravuje výši základní sazby na 21 % a snížené sazby na 15 a 10 %. Jakékoliv zvýšení sazeb daně může znovu ovlivnit podnikání podniku. Ačkoliv tyto změny z pozice podniku není možné zastavit, je třeba aby se na důsledky změn podnik připravil.⁹⁵

Pozitivní faktory, které mohou podnik ovlivnit jsou dotace ze strany státu i Evropské Unie. A to jak na projekty řízené podnikem samotným, tak na programy řízené státem. Dotace na výplně stavebních otvorů dotuje stát v rámci programu Nová zelená úsporám, která byla zahájena v roce 2014 s platností do roku 2020. Schválení dotace občanům lze

⁹⁵ Ministerstvo financí ČR [online]. Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/dane/danova-legislativa/2014/zmeny-v-danovych-zakonech-v-roce-2015-19976>

uskutečnit však pouze za předpokladu výběru certifikovaného dodavatele. Je proto v zájmu podniku stát se certifikovaným dodavatelem.⁹⁶

Výše uvedené změny přímo ovlivňují podnikání v České Republice a ačkoliv jsou tyto faktory jen minimálně ovlivnitelné ze strany podniku, připravenost na chystané změny umožní podniku připravit se a případně upravit svoji strategii či nabídku v budoucnosti.

Ekonomické

Makroekonomické faktory ovlivněné fiskální a monetární politikou mohou přímo i nepřímo ovlivnit podnikání na území České Republiky. Mezi tyto faktory můžeme zařadit například vývoj HDP, inflaci, úrokové sazby nebo nezaměstnanost. Tyto faktory lze na našem území považovat za poměrně stabilní, kdy v období za posledních 5 let pravidelně dochází ke změnám maximálně v jednotkách nikoliv desítkách procent. I přesto je třeba tyto faktory z pozice vedení sledovat.

Zároveň je však nutné zmínit faktory, které mají mezinárodní přesah a jejich vliv na podnikání může být poměrně výrazný. Tendence ke sledování mezinárodní politiky se v poslední době zvyšuje i díky napjatým vztahům na Ukrajině a stoupajícím hrozbám teroristických útoků.

Svůj vliv na podnikání mají také mezinárodní konflikty na území blízkého východu, které v posledních letech ovlivňují cenu ropy potažmo cenu pohonných hmot a ostatních surovin vyráběných z ropy.

Po vstupu České Republiky do Evropské unie se značným způsobem zjednodušil mezinárodní obchod členů Evropské unie, což vedlo ke zvýšení konkurence na tuzemských trzích. Podnik v současné době musí sledovat nejen konkurenci na domácím trhu, ale i v okolních státech.

Intervence České národní banky a oslabující koruna zvýšila konkurenceschopnost a vývoz českých produktů na zahraniční trhy, nicméně negativně ovlivnila podniky

⁹⁶ Nová zelená úsporám [online]. Dostupné z WWW: <http://www.novazelenausporam.cz>

působící na českém trhu, které dováží materiál ze zahraničí. Tento fakt negativně ovlivnil i analyzovaný podnik, kdy došlo k zvýšení cen. Další oslabování koruny lze považovat za další hrozbu na kterou podnik musí promptně reagovat.

Jako potenciální příležitost je možné uvést po krizi zotavující se obor stavebnictví, který v roce 2014 meziročně vzrostl o 2,0 %⁹⁷ a zaznamenal o pětinu vyšší počet zakázek ze strany veřejných institucí.⁹⁸

Sociální

Sociální faktory popisují demografické a kulturní faktory a jsou úzce vázány na životní úroveň a smýšlení společnosti. Tyto faktory jsou důležitým klíčem pro segmentaci trhu, která určuje, pro kterou cílovou skupinu či skupiny bude podnik vyrábět, případně nabízet své služby.

Chování společnosti je značnou mírou ovlivněna jejím okolím, které se vyznačuje poměrně rychlým vývojem s častými změnami, které do jisté míry ovlivňují moderní technologie. Důraz kladou na ekonomicky výhodné a efektivní řešení u produktů dlouhodobé spotřeby, které poskytují dobrou kvalitu a vysoký poměr ceny a výkonu. Požadavky jsou kladeny také na domácí výrobky šetrné k životnímu prostředí. Spotřebitelé již bezhlavě nekupují nejlevnější produkty (služby), ale o koupi smýšlejí racionálně a hledají produkt (služby), který jim nabízí největší užitek. To vytváří potenciální poptávku na trhu po kvalitních produktech a doplňkových službách.⁹⁹

Technologické

Výrazný technologický vývoj v posledních dvou dekadách zasáhl i trh s výplněmi stavebních otvorů. V průběhu let došlo k výraznému zvýšení kvality a tepelné prostupnosti oken i dveří. Důkaz toho může být stále se zvyšující počet komor

⁹⁷ Kurzy.cz [online], Dostupné z WWW: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>

⁹⁸ HOSPODÁŘSKÉ NOVINY IHNEDE [online], Dostupné z WWW: <http://byznys.ihned.cz/c1-63488380-verejne-investice-do-stavebnictvi-loni-vzrostly-dosahly-116-9-miliardy>

⁹⁹ KOTLER, P. *Moderní marketing*, s. 616-619.

plastových profilů či množství skel do oken osazovaných. Téměř všechny produkty nabízené podnikem S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. prošli změnami v technologiích či zpracování. I přesto, že analyzovaný podnik nevlastní výrobu a věnuje se v oblasti produktů pouze dodavatelské činnosti, je stále velice důležité sledovat jednotlivé technologické změny a přizpůsobovat jim svoji nabídku, tak aby byla neustále konkurenční.

2.2.2 Oborové prostředí

Analýza trhu

Trh plastových výplní stavebních otvorů, na které se podnik S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. od počátku zaměřoval a stále zaměřuje se začal formovat počátkem devadesátých let minulého století a již od počátků měl tento trh značný potenciál, což během více než dvaceti let vedlo velké množství podniků ke vstupu na tento trh. V roce 2013 byla velikost trhu s plastovými okny a dveřmi odhadována na 6 – 7 miliard českých korun což je oproti odhadované velikosti trhu v roce 2009, která měla hodnotu 15 miliard českých korun, hodnota o polovinu nižší a lze hovořit o výrazné depresi v tomto odvětví v posledních letech. Počet vyrobených okenních jednotek se v roce 2013 pohyboval okolo 800 000 kusů. Dalších 30 % – 40 % je dovezeno ze zahraničí, zejména Polska a Slovenska.¹⁰⁰ Za okenní jednotku je v tomto případě považováno okenní křídlo o rozměrech 1,3 x 1,3m. Dvoukřídle, případně tříkřídle okno se tak skládá z několika okenních jednotek. Celková spotřeba českého trhu se dá odhadovat na 1 100 000 okenních jednotek a tedy 600 000 kusů kompletních oken ročně pro celou ČR.

Český statistický úřad pro rok 2014 uvádí počet zahájených bytových výstavby v oblasti Jihomoravského kraje na 3 650 s růstem 30 % oproti roku 2013. Vydaných stavebních povolení eviduje na 9 698 s podobným trendem jako v roce 2013. Dle statistik

¹⁰⁰ CASOPISSTAVEBNICTVI.CZ [online], Dostupné z WWW :http://www.casopisstavebnictvi.cz/spolecnost-inoutic-zmapovala-segment-vyroby-pvc-oken-v-ceske-republice-pocet-vyrobcu-i-jeho-hodnota-od-roku-2009-stale-klesa_N5313

vedených analyzovaným podnikem je podíl mezi montážemi v novostavbách a rekonstruovaných bytových jednotkách (bez nutnosti stavebního povolení) v poměru 1:4. Uvedená čísla signalizují, že při stejném trendu jako v roce předešlém by v Jihomoravském kraji v roce 2015 mělo poptávat výplně stavebních otvorů okolo 18 000 bytových jednotek.¹⁰¹

Odhadovaná spotřeba tohoto trhu při přepočtu na počet obyvatel je 55 000 kusů oken. Počet dodaných kusů analyzovaným podnikem za rok 2013 je jednateli odhadován mezi 280 – 300 kusy. Bližší statistiky nebyly pro analýzu podnikem poskytnuty. I přesto lze konstatovat, že poptávka trhu bude výrazně vyšší než nabídka podniku. Napovídá tomu i pomalu se zotavující obor stavebnictví, který v posledních letech výrazně ovlivnila finanční krize.

Negativní dopad krize na stavebnictví sebou nese i potenciální příležitosti pro podniky, které krizi přečkaly a ty by se tak v budoucnu mohly těšit z vyšších zisků vlivem snížení konkurence působící na trhu.

Současný podíl analyzovaného podniku na trhu je možné popsat jako zanedbatelný a je podnikem odhadován v setinnách procent. To naznačuje i vyšší poměr spolupráce s výrobcí a dodavateli při montážích než-li realizací vlastních zakázek.

I přes značný celosvětový technologický rozvoj, který ovlivňuje téměř všechny sféry podnikatelského života, je možné tvrdit, že v současné době existuje pouze minimum substitutů na analyzovaném trhu. Z pohledu S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o., který nabízí produkty vyráběné jak z plastu a dřeva, tak i z hliníků jsou možnosti substitů v horizontu několika let jen mizivé. Z pohledu zavedení nových trendů a produktů v odvětví je výraznou výhodou analyzovaného podniku flexibilita a rychlost přizpůsobení v krátkém časovém horizontu.

¹⁰¹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online], Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/xb/1-xb>

Analýza konkurence

Dle interních záznamů analyzovaného podniku¹⁰² bylo v roce 2004 evidováno okolo 255 výrobních podniků na trhu nezahrnující podniky věnující se montážím, dodavatelské činnosti, servisním službám a okenním doplňkům jako jsou např. žaluzie. Dle průzkumu podniku Inoutic / Deceunick¹⁰³, který byl zveřejněn v roce 2013, došlo vlivem finanční krize ke snížení počtu podniků zabývajících se výrobní činností na 187 subjektů. I přesto lze odvětví popsat jako silně konkurenční a analyzovaný podnik se pohybuje na hranici jeho konkurenčního lemu. Z pohledu koncového zákazníka však podnik S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. působí jako dodavatel kompletních služeb i s produkty, což podnik v očích zákazníka řadí mezi konkurenci ze strany ostatních výrobců. Pro budoucí úspěch podniku je proto nutné klást velký důraz na výběr správné strategie a oslovení zákazníků.

Trh saturovaný velkými hráči společně s nemalou počáteční investicí (technologie i marketing) a nároky na know-how staví poměrně vysoké bariéry vstupu na trh a dá se předpokládat, že v horizontu několika let se situace výrazně nezmění.

Počet podniků registrovaných do katalogů firem EDB a Firmy.cz, který lze použít k odhadnutí konkurence v odvětví, udává následující počty záznamů o podnicích v jednotlivých oblastech pro Jihomoravský kraj:

- 1) Plastová okna – 244 záznamů
- 2) Dřevěná okna – 315 záznamů
- 3) Hliníková okna – 116 záznamů
- 4) Zimní zahrady – 88 záznamů
- 5) Pozáruční servis – 54 záznamů

Vezmeme-li v potaz, že řada podniků působí v několika oblastech a řada záznamů nebyla smazána na základě ukončení podnikatelské činnosti, můžeme odhadovat

¹⁰² S.E.N. OKNA A DVEŘE SPOL S R.O.. *Trh s plastovými okny a jeho vývoj*.

¹⁰³ CASOPISSTAVEBNICTVI.CZ [online], Dostupné z WWW :http://www.casopisstavebnictvi.cz/spolecnost-inoutic-zmapovala-segment-vyroby-pvc-oken-v-ceske-republice-pocet-vyrobcu-i-jeho-hodnota-od-roku-2009-stale-klesa_N5313

velikost konkurence v Jihomoravském kraji v počtu okolo 350 – 400 subjektů podnikajících v odvětví.

Jako produkty a služby s vyšším potenciálem se dle zmíněných dat jeví zimní zahrady a pozáruční servis, kde je konkurence o více jak 64 % nižší než u plastových oken. Tento fakt potvrzují i jednatele podniku a dále zmiňují, že pozáruční servis je ze strany velkých hráčů na trhu poměrně zanedbáván.

Analýza zákazníků

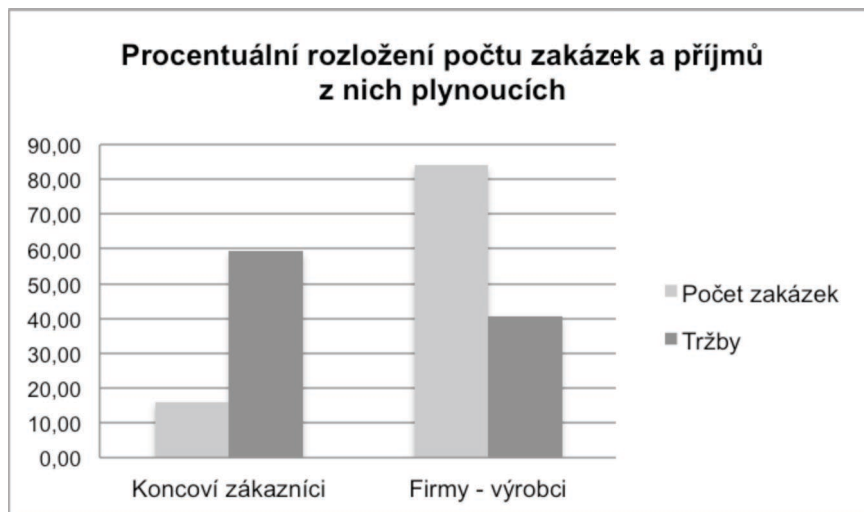
Podnik S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. realizuje ročně okolo 400 zakázek. V roce 2013 to bylo přesně 376 zakázek. Z toho 60 zakázek bylo získaných podnikem a jednalo se kompletní realizaci a zákazníky podniku a 316 montážních zakázek dodávaných výrobním podnikům. Počty zakázek a příjmy z nich plynoucích uvádím v tabulce č.2 a v procentuálním rozložení jsou tyto hodnoty zaneseny do grafu č.2. Z vlastností dodávaných produktů a služeb a statistik podniku je patrné, že se nejedná o zakázky opakované, jelikož trvanlivost produktů je odhadována na několik desítek let a k výměně produktů tak dochází jen zřídka. Tuto skutečnost by bylo možné změnit pouze za předpokladu navázání spolupráce se stavebními podniky nebo státními subjekty, které by služby analyzovaného podniku využívaly pravidelně na svých projektech. K této spolupráci však v současné době dochází pouze zřídka.

Zákazníky podniku lze rozdělit do několika kategorií a to:

- 1) Koncoví odběratelé (domácnosti)
- 2) Firmy - výrobci
- 3) Firmy – stavební společnosti
- 4) Stát (kraje, obce, městské části)

Tab. 2: Počet zakázek a výše příjmů podniku z nich plynoucích za rok 2013. Zdroj: Archív smluv a zakázek podniku.¹⁰⁴

Ukazatel	Koncoví zákazníci	Firmy - výrobci	Firmy - Stavební společnosti	Stát	Celkem
Počet zakázek	60	316	0	0	376
Příjmy	2078072	1428928	0	0	3507000



Graf 2: Procentuální rozložení počtu zakázek a příjmů podniku z nich plynoucích za rok 2013. Zdroj: Archív smluv a zakázek podniku.¹⁰⁵

Na základě rozhovorů s vedením podniku jsou pro podnik z hlediska příjmů i zisků zajímavější zakázky pro koncové zákazníky, kde si podnik účtuje vyšší sazby za montážní činnosti a zároveň pracuje s průměrnou marží 15 % z ceny produktů. U montážních služeb pro výrobce tato marže odpadá a podnik tak fakturuje výkony dle montážních sazeb udanými výrobci. Srovnáním montážních sazeb, které uvádím v tabulce č.3, je možné konstatovat, že nejzajímavější finanční ohodnocení plyne podniku z vlastních zakázek. Zároveň je nutné doplnit, že podnik pracuje z množství sazeb v závislosti na jednotlivých službách. Charakter sazeb však zůstává vždy relativně stejný, jako u sazeb uvedených v tabulce.

¹⁰⁴ S.E.N. OKNA A DVEŘE SPOL S R.O.. *Archív smluv a zakázek.*

¹⁰⁵ Tamtéž.

Tab. 3: Ceny za montážní činnosti podniku. Zdroj: Archív smluv a zakázek podniku ¹⁰⁶

Ukazatel	Jednotka	Výrobce 1	Výrobce 2	Vlastní zakázky podniku
Demontáž, montáž plastových oken, dveří	Kč/bm	120,5	110	120
Zednické práce - obyčejné	Kč/bm	210,5	220	240
Zednické práce - kastlová	Kč/bm	339	325	350
Žaluzie	Kč/ks	76	60	85
Předokenní sítě	Kč/ks	0	20	32

V současné době je možné konstatovat, že podnik nabízí své služby na trhu spotřebitelském i průmyslovém, přičemž z hlediska zisků je pro podnik zajímavější trh spotřebitelský.

Na základě rozhovorů a analýz je možné typického zákazníka na spotřebitelském trhu charakterizovat jako zákazníka, který již má potřebu využít služeb podniku a to buď při realizaci novostavby, výrazných oprav bytových jednotek nebo nutnosti výměny starých oken. Z hlediska demografického se jedná o páry a rodiny s dětmi i bez nich starší než 30 let, disponující vlastní bytovou jednotkou a se stabilním příjmem domácnosti.

Mezi další zákaznickou skupinu patří občané v důchodovém věku žijící ve starších bytových jednotkách vyžadující opravy a nutné rekonstrukce. Výměna oken je v případě této zákaznické skupiny většinou nevyhnutelná a dochází u ní pouze k rozhodovacímu procesu o výběru vhodného dodavatele.

Na průmyslovém trhu se pak jedná o výrobce oken, kteří nedisponují vlastním montážním oddělením a jsou ochotni navázat dlouhodobější spolupráci. Jako velice důležité kritérium pro navázání spolupráce ze strany analyzovaného podniku je nejen kvalita produktů a montážní sazby, ale také platební morálka.

Jako zákazníka na tomto trhu lze definovat i stavební podniky se kterými by analyzovaný podnik mohl dlouhodobě spolupracovat. Dlouhodobá spolupráce na základě rovnocenného partnerství je v tomto případě velice důležitá, jelikož krátkodobá spolupráce získaná formou výběrových řízení je podnikem hodnocena jako nezajímavá. Důvodem tohoto hodnocení je problematické řízení projektu ze strany stavebních podniků s cílem hledat na odvedené práci nedostatky, které pak může stavební podnik reklamovat a snižovat tak cenu dodávaných služeb.

¹⁰⁶ S.E.N. OKNA A DVEŘE SPOL S R.O.. *Nabídkové listy*.

Vlivem silně konkurenčního prostředí se na trhu objevuje dostatek nabídek ze kterých mohou zákazníci vybírat a jejich vyjednávací síla je vysoká. Absence vlastní výroby analyzovaného podniku znemožňuje flexibilně upravovat ceny, které jsou z větší části stanoveny ze strany dodavatelů a lze s nimi pracovat jen v omezené míře. To klade velký důraz na kvalitu doprovodných služeb a jejich diferenciaci oproti konkurenci.

Analýza dodavatelů

Dodavatelská činnost, kterou se mimo jiné analyzovaný podnik zabývá předpokládá velké množství dodavatelů ve všech oblastech služeb podniku. Dodavatelé jsou podnikem poptáváni dle charakteru zakázky a mohou se tak v řadě případů lišit. Trvalejší spolupráce je vždy navázána s jedním či dvěma výrobci formou oboustranné spolupráce, kdy podnik S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. své zakázky realizuje u primárně smlouveného výrobce, který podniku naopak nabízí možnosti montáží jejich zakázek.

Tato spolupráce však není nijak smluvně omezena ve smyslu výhradního dodavatele (výrobce) a podnik může dle libosti a potřeb zakázky využít produkty ostatních dodavatelů.

Podnik v současné době aktivně spolupracuje s následujícími dodavateli v konkrétních oblastech (nejedná se o kompletní výčet).

- Plastová okna - **STAVOPROJEKTA** stavební firma, a.s., **DT - servis**, spol. s r.o., **A-Okna**, s.r.o., **OKNOSERVIS** s.r.o., **Dare - Eurookna** s.r.o., **Window Holding** a.s.
- Okenní komponenty – **TOR Cheb**, spol. s r.o., **Vereinigter Baubeschlag-Handel**, s.r.o., **R.T. kování** a.s.,
- Stínící technika – **KASKO žaluzie**, **ROLUX žaluzie** s.r.o.
- Ostatní dodavatelé - **TERMOLUX**, s.r.o., **DOSTING**, spol. s r.o., **PARAMONT CZ**, s.r.o., **LOMAX & Co** spol. s.r.o.

Vyjednávací síla podniku vůči dodavatelům je závislá především na objemu odebíraných produktů od jednotlivých dodavatelů. Jak již bylo zmíněno, analyzovaný podnik v současné době realizuje více montážních prací a proto výše odběrů produktů

od dodavatelů nedovoluje podniku výrazně ovlivňovat dodavatelské ceny vyjednávat o ceně.

2.2.3 Interní prostředí

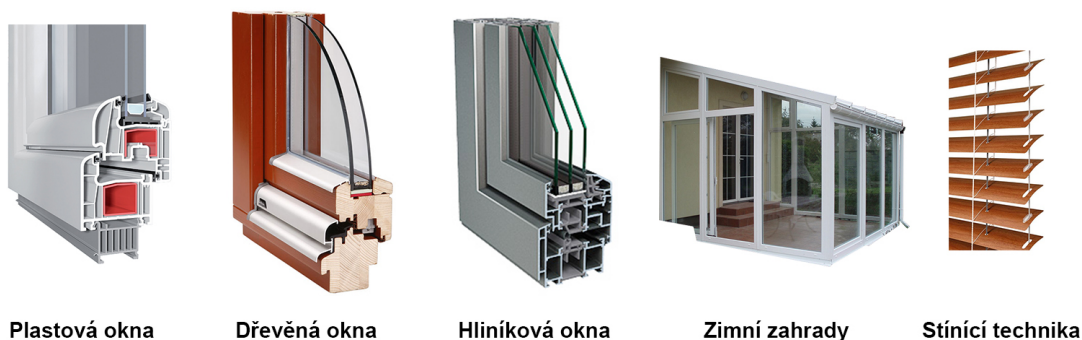
Analýza marketingového mixu

Analýza marketingového mixu má za cíl zjistit, jakou produktovou strategii a specifické marketingové nástroje podnik používá v současné době. Zároveň je nutné zmínit, že metoda marketingového mixu nebyla v podniku nikdy použita jako nástroj pro volbu stanovení konkrétních marketingových aktivit a všechny uvedené informace vyplývají z rozhodnutí podniku bez jakéhokoli konceptního rámce.

Z charakteru nabídky by bylo vhodné použít několik marketingových mixu v závislosti na odběratelské skupině a charakteru produktu, pokusím se je však srozumitelně popsat v jedné analýze.

Produkty

Jak již bylo několikrát zmíněno, podnik S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o., se zabývá dodávkovou a montážní činností v oblasti výplní stavebních otvorů se zaměřením především na plastová okna a dveře. Tyto produkty jsou nabízeny společně s dalšími službami koncovým zákazníkům (domácnostem). Kompletní nabídku kategorií produktů pro domácnosti je možné vidět na obrázku č. 10.



Obr. 10: Portfolio produktu podniku. Zdroj: vlastní zpracování.

Mimo fakt, že výroba oken je ryze zakázková a její velikosti se liší dle zakázek, existuje velké množství volitelných parametrů oken. Těmi základními jsou počet komor a s ním související druh profilu, barva, členitost a otvírání okna a jiné. Každá kategorie produktů má množství typů produktů v závislosti na profilu okna, jeho kování a zvolených komponent ze strany výrobce. Koncový zákazník si tak u podniku S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. ze 17 produktových typů oken.

K výběru vhodného řešení dochází při zaměření oken u zákazníka, kdy zaměstnanci podniku navrhnou řešení odpovídající potřebám zákazníka. V tento moment může podnik využít absence vlastní výroby a vybrat produkt který nejlépe těmto potřebám odpovídá. Uvedený rozhovor je možné nazvat i jako odborná konzultace.

Podnik S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. se již od počátků podnikání zaměřil na kvalitu produktů a spolupracuje výhradně s výrobcí oken z německých profilů, které jsou již dlouhodobě zárukou kvality. V této oblasti dlouhodobě neplánuje žádné změny.

Služby

Z pohledu časového můžeme služby rozdělit na:

- Služby v době montáže
- Služby po montáži

Většina nabízených služeb je nabízena v době realizace (montáže) zakázky a přímo souvisí s montáží nových oken. Kompletní balíček služeb v době montáže je v podniku interně nazýván jako DMZL a jedná se o:

- Demontáž starých oken
- Montáž nových oken
- Zednické zapravení
- Likvidace starých oken

Tyto služby si lze objednat za příplatek a dle statistik podniku dochází k využití kompletních služeb v 58 % zakázek.¹⁰⁷

¹⁰⁷ S.E.N. OKNA A DVEŘE SPOL S R.O.. *Archív smluv a zakázek.*

Služby po montáži představují především servis a to jak záruční, tak i pozáruční.

Úzká spolupráce s výrobcí oken již v minulosti vyústila v obousměrnou spolupráci, kdy analyzovaný podnik realizoval u výrobce výrobu svých zakázek a naopak montážní činnost (i kompletní DMZL) u zakázek výrobce byla realizována analyzovaným podnikem. Jelikož dlouhodobá spolupráce s výrobcí byla jednodušší než aktivní vyhledávání vlastních zakázek, začal se podnik orientovat na montážní činnost. Příjmy z montážní činnosti jsou v současné době majoritní a podnik se tak stal závislý na zakázkách ze strany výrobců.

Cena

Cena produktů podniku je závislá na cenách dodavatelů a dle rozhovorů neposkytuje velký prostor k cenové tvorbě. I přes nabízené doplňkové služby je nabídka podniku S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s.r.o. srovnatelná s konkurencí a není možné mít nabídku výrazně vyšší než konkurence. Cenová nabídka je vždy vytvářena pro konkrétní poptávku a není možné uvést postup tvorby vyhovující všem poptávkám. Přesný postup nechtěl podnik zveřejňovat. Lze však konstatovat, že výsledná cena je dána trhem a konkurencí a liší se z pohledu zákazníka maximálně v jednotkách procent.

Distribuce

Podnik dodává produkty a služby svým zákazníkům přímo bez dalších prostředníků. Jednotlivé zakázky pro koncové zákazníky jsou zprostředkovávány v kanceláři podniku, případně při osobní návštěvě (zaměření) po telefonické domluvě. Analyzovaná podnik nedisponuje obchodním oddělením.

Vyrobené okna a dveře jsou k zákazníkům dopraveny analyzovaným podnikem nebo samotným výrobcem od kterého si je podnik po kontrole převezme. Datum montáže je vždy schváleno zákazníkem několik dní dopředu. Na základě schváleného data dochází k plánování prací a logistiky.

Propagace

Podnik S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. se ve svém podnikání zaměřuje především na oblast Jihomoravského kraje, proto je pro něj jakákoliv celoplošná reklama zbytečná a ekonomicky nákladná. Pro výběr vhodného komunikačního kanálu je pro podnik klíčová především efektivita. Jakákoliv reklama podporující pouze image bez měřitelných výsledků je z pohledu podniku v současné době neefektivní a finančně náročná bez vidiny vrácení investice ve formě nových zakázek.

Podnik v minulosti aktivně využíval reklamu v tiskovinách (Brněnské oko) a na letácích, kde se zaměřoval na oblast Brna a okolí. Ohlasy a odezva na tyto aktivity ze strany zákazníků nebyla příliš vysoká a počet poptávek se pohyboval v řádech jednotek. Proto se podnik rozhodl od tohoto druhu aktivit upustit.

Stejně nízký potenciál ukázala i bannerová reklama, která byla rozmístěna opět v oblasti Brna. K tomuto faktu do jisté míry přispěl formát a zpracování banneru, který měl pouze 2 m² a byl tak nevhodný pro použití ve venkovních prostorách. Grafickou podobu banneru je možné vidět na obrázku č. 11.



Obr. 11: Grafická podoba bannerové reklamy. Zdroj: Grafické soubory podniku.¹⁰⁸

V internetové prostředí podnik využívá ke své propagaci internetové stránky, které jsou však v současné době v rekonstrukci a jsou nedostupné. Stránky je možné najít na adrese www.okna-sen.cz. Díky absenci analytických nástrojů na stránkách není možné vyčíslit počet návštěv.

¹⁰⁸ S.E.N. OKNA A DVEŘE SPOL S R.O.. Mediální soubory a fotky.

I přesto, že reklama na internetu se ve srovnání s ostatními médii dá považovat za nejméně finančně náročnou i zde se podnik rozhodl dále neinvestovat. Za zmínku stojí spuštění proklikové kampaně ve vyhledávači Google, která byla spuštěna po dobu dvou měsíců. I přes to, že dle systému Google AdWords výrazně zvýšila návštěvnost na stránkách nebyla dostatečně efektivní, aby se z realizovaných zakázek zaplatila. Výši jednoho prokliku podnik uvádí okolo 15 – 20 Kč, což je cena poměrně vysoká avšak ne neobvyklá. Tabulka č.4 vyexportována z nástroje Plánovač klíčových slov služby Google Adwords dokazuje, že ve vysoce konkurenčních oborech je možné se s touto i vyšší cenou za proklik setkat.

Tab. 4: Cena za obecná oborová klíčová slova. Zdroj: ¹⁰⁹

Klíčové slovo (podle relevance)	Prům. měsíční vyhledávání [?]	Konkurence [?]	Navrhovaná nabídka [?]	Podíli zobr. reklamy [?]	Přidat do plánu
Plastová okna	590	Vysoká	41,39 Kč	–	»
Žaluzie	320	Vysoká	18,11 Kč	–	»
Dřevěná okna	140	Vysoká	26,61 Kč	–	»
Zimní zahrady	110	Vysoká	19,16 Kč	–	»
Hliníková okna	110	Vysoká	24,57 Kč	–	»
Euro okna	20	Vysoká	27,97 Kč	–	»
Stínící technika	50	Vysoká	12,83 Kč	–	»
Servis plastových oken	10	Vysoká	14,53 Kč	–	»

Jedinné v současné době využívané formy propagace jsou potisky pracovních oděvů a reklama na podnikových vozidlech. Tento druh reklamy navíc není finančně náročný, kdy potisk triček vychází na méně než 150 Kč bez DPH. Výšivka loga na ostatní textil v závislosti na velikosti mezi 30 – 50 Kč bez DPH. Cenu za polep vozidla Ford Transit podnik uvádí na 3 500 Kč bez DPH, což nijak výrazně nezatíží rozpočet podniku i v případě polepení všech čtyř vozidel. Grafickou podobu triček a polepu vozidla je možné vidět na obrázku č. 12.

¹⁰⁹ Plánovač klíčových slov Google AdWords [online]. Dostupné z WWW: <https://adwords.google.cz/KeywordPlanner>



Obr. 12: Vizualizace polepu vozidla a potisku textilu. Zdroj: Grafické soubory podniku. ¹¹⁰

Podnik zároveň zmiňuje, že se stávají situace v průběhu montáží, kdy se kolemjdoucí zajímají o nabídku, jméno podniku a kontakt. Podnik tak má možnost se propagovat přímo na montážních výjezdech. K tomu přispívají nejen potisky textilu a reklama na vozidlech, ale také komunikace zaměstnanců s potenciálními zákazníky.

Jako nejsilnější reklamní nástroj v případě S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. jednatelé zmiňují doporučení spokojených zákazníků neboli „word of mouth“. Kdy zákazníci podniku doporučují služby podniku ostatní známým, kteří také uvažují o výměně oken, případně staví nové bytové jednotky.

Podnik tak v současné době funguje na dobrém jméně, které si za dobu své existence vytvořil a aktivně nevyhledává další možnosti propagace.

Analýza zdrojů

Cílem analýzy zdrojů je identifikace významných zdrojů, které má podnik k dispozici a jejich efektivní využití může být klíčem k získání konkurenční výhody. Tyto zdroje je možné členit do čtyř následujících skupin.

Fyzické (hmotné) zdroje

Podnik disponuje veškerým vybavením potřebným k dodávce a montáži nabízených služeb. Jedná se především o osobní a dodávkové automobily a ruční (příruční) nástroje

¹¹⁰ S.E.N. OKNA A DVEŘE SPOL S R.O.. *Mediální soubory a fotky.*

potřebné pro montáž. Větší část nástrojů je skladována v automobilech a denně používána na výjezdech (montážích), méně používané nástroje jsou umístěny ve skladových prostorech, které jsou řešeny formou pronájmu. Formou pronájmu jsou řešeny i kancelářské prostory a za nejvýznamnější hmotné zdroje lze považovat zmíněná vozidla a pracovní nástroje. Ty jsou pravidelně udržovány a servisovány.

Lidské zdroje

Mezi lidské zdroje je možné zařadit všechny zaměstnance a pracovníky, kteří se podílí na výkonech podniku. I přesto, že je kolektiv podniku poměrně malý a podnik disponuje čtyřmi stabilními pracovníky, jejich zkušenosti jsou významné. Každý ze zaměstnanců je v pracovním poměru déle než 8 let a všechny technologické a procesní postupy podniku jsou jim dobře známé. Za uvedenou dobu zároveň každý ze zaměstnanců získal zkušenosti s velkým množstvím produktů, způsobem jejich montáže (instalace) a servisu. Mezi nejvýznamnější zdroje podniku lze zařadit know-how jednotlivých zaměstnanců a kontakty v oboru.

Finační zdroje

K analýze finančních zdrojů a zdrojů financování podniku slouží účetní výkazy za rok 2013, podle kterých je možné zjistit charakter zdrojů a jejich využití. Z finančních výkazů analyzovaného podniku je možné zjistit, že velké množství vlastních zdrojů je vázáno v pohledávkách podniku a to ve výši 73,36 %. Velké množství cizích zdrojů je naopak vázáno jako krátkodobé závazky podniku a to v hodnotě 68,15 %. Tento fakt lze přisuzovat charakteru podnikání a aktivitě celkových aktiv, která byla v roce 2013 rovna 2,53. Zmíněná hodnota ukazuje kolikrát se veškerá aktiva podniku obrátí za rok. Jako alarmující poměrový ukazatel může být okamžitá likvidita, která dosahuje hodnoty 0,0179 a podnik tak není schopen splatit momentálně splatné závazky pomocí krátkodobého finančního majetku. Nízký stav krátkodobého finančního majetku analyzovaného podniku je ovlivněn především zdroji vázanými v krátkodobých pohledávkách podniku, jelikož pohotovostní likvidita dosahuje hodnoty 1,196 a blíží se tak ideální hodnotě. Vyšších hodnot by měla dosahovat rentabilita

vlastního kapitálu podniku, která byla v roce 2013 na hodnotě 2,715 %, což je návratnost podobná úroku ročních státních dluhopisů.¹¹¹

Nehmotné zdroje

Mezi nehmotné zdroje lze zařadit, patenty, licence a technologie, kterými podnik disponuje. Unikátní nehmotné zdroje lze využít jako konkurenční výhodu, nicméně analyzovaný podnik takovými nehmotnými zdroji nedisponuje.

2.3 SWOT analýza

Udržení podniku v konkurenčním prostředí vyžaduje množství manažerských rozhodnutí. Tyto rozhodnutí však není možné dělat bez informací z vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Pro zjištění silných a slabých stránek, které vyplívají z vnitřního prostředí podniku a zároveň příležitostí a hrozeb, které působí na podnik z vnějšího prostředí je možné využít SWOT analýzu.

Konkrétní ukazatele SWOT analýzy podniku jsou uvedeny v tabulce č.5.

¹¹¹ S.E.N. OKNA A DVEŘE SPOL S R.O.. *Účetní výkazy 2013*.

Tab. 5: SWOT analýza podniku. Vlastní zpracování.

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouhodobě zavedená a fungující firma. Kvalifikovaní zaměstnanci. Know how. Množství kontaktů v oboru a jeho okolí. Možnost výběru nejvhodnějšího produktu pro zákazníka. Rychlá změna orientace při změně poptávky. Kvalita poskytovaných služeb. Orientace na spokojenost zákazníka.	Absence vlastní výroby. Nedostatečně definovaná strategie a cíle. Absence marketingových cílů. Nízká flexibilita při cenové tvorbě. Nízká propagace podniku. Absence obchodníka / obchodního oddělení. Nízká odbornost v oblasti managementu podniku. Nevhodně umístěná kancelář podniku v oblasti s nízkou fluktuací náhodných kolemjdoucích.
Příležitosti	Hrozby
Oživení oboru stavebnictví – zvýšení poptávky. Nové dotační projekty ze strany státu (EU). Technologie – vývoj a zavedení nových produktů na trhu. Možnost spolupráce se stavebními firmami. Oslovení Bytových družstev (BD) a Společenství vlastníků jednotek (SVJ) s konkrétní nabídkou. Fúze s podniky s podobným zaměřením a vytvoření konkurence pro velké hráče na trhu. Zvýšení kvality produktů z Polska a Slovenska a jejich výraznější dovoz do České republiky – navázání spolupráce.	Snížení montážní sazby ze strany výrobců. Aktivní boj výrobců proti montážním podnikům. Pokles důchodů domácností – pokles poptávky. Vznik neočekávaných pojistných rizik - vozy Pád ekonomiky vlivem mezinárodních konfliktů. Zvýšení kvality produktů z Polska a Slovenska a jejich výraznější dovoz do České republiky - zvýšení konkurence.

Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky podniku lze zařadit především dlouhodobé zkušenosti a know – how, kterým podnik disponuje a využívá při jejich každodenní činnosti. Jako silnou stránku lze zmínit i orientaci na zákazníka, jeho potřeby a výslednou kvalitu dodávaných služeb. O tyto silné stránky je možné se opřít při další tvorbě strategie a marketingových plánů.

Slabé stránky

Pomineme-li absenci výroby podniku jako nejslabší stránku, jelikož se jedná o dlouhodobé rozhodnutí podniku a nelze jej v krátkém období změnit a zároveň by zahájení výroby bylo v dnešní době značně rizikové, jako nejslabší stránku podniku

lze popsat nedostatečnou definici cílů a strategie podnik. Vlivem tohoto faktu nemá podnik vymezen jednoznačný směr a nastaven plán, kterého by se mohl držet.

Příležitosti

Mezi významné příležitosti podniku je možné řadit potenciální spolupráci se stavebními podniky, které by se mohly stát partnery podniku v delším časovém horizontu. Značný potenciál je možné vidět i v aktivní oslovování Bytových družstev a Společenství vlastníků jednotek a vyhledávání příležitostí v dotačních projektech. Tyto příležitosti skrývají možnosti získání větších zakázek s využitím komplexních služeb podniku. Mezi příležitostmi lze zařadit i zhodnocení nabídky výrobců z okolních států ČR, kde jsou ceny nižší v porovnání s místními podniky. Jejich kvalita by však mohla být srovnatelná.

Hrozby

I přes velkou konkurenci v oboru nabízí trh stále dostatečný potenciál pro podnikání, další snížení poptávky by však znamenalo další hrozbu pro všechny podniky působící na trhu a především pro ty malé. Hrozbou ze strany výrobců je i snížení montážní sazby, která je už i v současné době poměrně nízká v porovnání se sazbami v minulosti. Jakékoliv problémy s vozidly a montážními nástroji podniku by vedly ke zvýšení výdajů a zároveň ochromení činnosti podniku, proto by bylo vhodné těmto problémům předcházet pravidelným servisem.

2.4 General Electric matice

General Electric, někdy také nazývaná jako McKinsey matice je analytická technika, která se používá k hodnocení postavení podniku, obchodních jednotek nebo produktu na trhu. Na vodorovné ose jsou zobrazeny konkurenční přednosti podniku a na svislé ose atraktivita trhu. Pro analyzovaný podnik byla vytvořena matice postavení podniku na trhu. Na základě výsledku je možné odvozovat další závěry. Pro umístění podniku

v matici, kterou je možné vidět na obrázku č. 13, budou použity všechny dříve vypracované analýzy, které obsahuje analytická část této práce.

		Konkurenční přednosti		
		Velká	Střední	Malá
Atraktivita trhu	Vysoká	1 – Chránit svoji pozici	2 – Snažte se víc	3 – Buďte vybíraví
	Střední	4 – Sklízejte	5 – Postupujte opatrně	6 – Zvětšujte se rozumně
	Nízká	7 – Restrukturalizujte se	8 - Minimalizujte investice	9 – Vypadněte!

S.E.N. Okna
a dveře spol.
s r.o.

Obr. 13: Umístění podniku v General Electric matici

Konkurenční přednosti

Na základě dříve vypracovaných analýz je možné konstatovat, že konkurenční přednosti analyzovaného podniku je založeno především na zkušenostech podniku získaných v průběhu podnikání, jeho know-how, kvalitě nabízených služeb a orientaci na zákazníka. I přesto tyto silné stránky se podnik nemůže srovnávat s největší konkurencí na trhu. Ke srovnatelné konkurenceschopnosti analyzovanému podniku schází vlastní výroba, díky které by mohl výrazněji ovlivnit cenu produktů, finanční zázemí a jasně stanovená strategie podniku. Na základě těchto informací je možné pozici podniku umístit do oblasti mezi malé a střední konkurenční přednosti.

Atraktivita trhu

K hodnocení atraktivity trhu je možné využít analýzu vnějšího a oborového prostředí podniku. V rámci vnějšího prostředí atraktivitu ovlivňuje ještě stále trvající následky

finanční krize, které měly poměrně významný vliv ve stavebnictví. Dle prognóz je však možné konstatovat, že se toto odvětví začíná pomalu zotavovat. Velká konkurence v oboru a poměrně homogenní produkt však řadí všechny konkurenty na stejnou úroveň. I přesto má toto odvětví stále značný potenciál v horizontu několika budoucích let. Atraktivita trhu určuje pozici podniku v matici mezi nízkou a střední, kde převažuje umístění v kvadrantech pro střední atraktivitu.

Zhodnocení umístění v matici

Umístění podniku v matici naznačuje, že se analyzovaný podnik nachází v poměrně složité situaci. Zasahuje do kvadrantů pět, šest, osm a devět. Z toho z největší části do kvadrantu pět. Ten je popsán jako postupujte opatrně. Server businessvize.cz¹¹² popisuje tento kvadrant symbolicky jako „připravte se na všechno“. Tato pozice není dost jasná na to, aby podnik mohl vyvozovat konkrétní závěry, jelikož na jednu stranu podnik dokáže na trhu zůstat výdělečný, na druhou stranu to však znamená, že musí vyvinout poměrně velké úsilí na to, aby zmíněných výdělků dosáhl. McKinsey v tomto případě doporučuje maximální obezřetnost, investice do zefektivnění řízení, monitoringu všech procesů a rozeznávání všech tržních příležitostí a hrozeb. Podnik by se zároveň měl vyhnout neuváženým investicím a využívat růstového pravidla, neboli investovat v takovém tempu, v kterém podnik roste. Pokud k růstu nedochází, zdržet se jakýchkoliv investic. McKinsey zároveň zmiňuje tzv. „vzobávání“ příležitostných drobečků, kdy se podnik zaměřuje na atraktivnější a výnosnější aktivity i za předpokladu, že se jedná o krátkodobější aktivitu. V případě analyzovaného podniku by se mohlo jednat o zaměření na zimní zahrady a pozáruční servis. Zároveň se s této pozice lze velmi jednoduše dostat do kvadrantu devět, proto by měl být management podniku připraven trh opustit pokud by to bylo nevyhnutelné.

¹¹² BUSINESSVIZE.CZ [online], Dostupné z WWW: www.businessvize.cz/organizace/co-vam-rekne-o-vasem-businessu-matrice-general-electric-mckinsey

2.5 Zhodnocení situace

Na základě informací z provedených analýz je možné hodnotit pozici podniku jako velice složitou. Podnik se nachází v pozici, v níž může dojít k náhlé změně jakýmkoliv směrem. A to jak ke zlepšení, tak i zhoršení situace. Z dlouhodobého hlediska je podnik soběstačný a dokáže se na trhu udržet. To lze přisuzovat především flexibilitě podniku a absenci vlastní výroby, která podnik sice poměrně značně ovlivňuje v cenové tvorbě, avšak v období poklesu poptávky a doznívající finanční krize podnik neomezuje a nepředstavuje výrazné zatížení v podobě nákladů.

I přesto, že má podnik významné zkušenosti v oboru nedokáže se nijak vymezit oproti značné konkurenci v odvětví a dlouhodobě profituje z dobrého jména, které si za dobu své existence vytvořil u svých zákazníků. Tato skutečnost však může být z dlouhodobého hlediska pomíjivá a absence výraznější marketingové podpory činností podniku může vést k ještě nižšímu počtu vlastních zakázek, které jsou pro podnik z pohledu zisku zajímavější.

Podnik nemá dostatečné prostředky pro přímý konkurenční boj a z tohoto důvodu je nutné investovat volné prostředky pro reklamu efektivně s důrazem na návratnost investic.

Množství zmíněných nedostatků a rizik pramení z nedostatečných manažerských kompetencí především v oblasti formování dlouhodobé strategie podniku a souvisejících marketingových cílů. Podnik také nemá jasně vytyčené cíle a představu o budoucím směřování. Jako nedostatečné se jeví i finanční a nákladové řízení podniku, kdy vedení není schopno zcela jasně vyčíslit náklady na jednotlivé činnosti a porovnat jejich rentabilitu. Konkrétní návrhy řešení situace podniku budou dále popsány v kapitole č.3.

3. Vlastní návrhy řešení

V návrhové části diplomové práce uvádím konkrétní řešení a návrh marketingové strategie založené na informacích zjištěných v části analytické. Na základně uvedené strategie dále rozpracovávám konkrétní roční marketingové aktivity a související náklady na jejich realizaci.

3.1 Základní předpoklady pro realizaci návrhů

Podnik S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. se již 20 let pohybuje na trhu s výplněmi stavebních otvorů, souvisejících komponentů a služeb. Z provedených analýz i rozhovorů s jednatelem je možné konstatovat, že odvětví v posledních několika letech prochází značným poklesem poptávky, která společně s velkou konkurencí vytváří značný tlak na podniky podnikající v oboru.

Již od počátku podnikání se podnik orientuje na kvalitu dodávaných produktů a služeb a orientaci na zákazníka a jeho potřeby. I díky tomuto faktu je podnik stále aktivní.

Výrazným nedostatkem v průběhu let se ukázala absence výroby podniku, kdy je podnik odkázán na externí dodavatele. Podnik je tak v pozici kdy by měl být hlavní důraz kladen na kvalitu doprovodných služeb a diferenciaci nabídky pro koncové zákazníky.

Ze strany podniku nedochází ve větší míře ke strategickému řízení, což v průběhu let vedlo k poklesu poptávek ze strany koncových zákazníků a podnik se začal orientovat na spolupráci s dodavateli formou montážní činnosti, která není pro podnik z pohledu zisků tak zajímavá jako realizace vlastních zakázek pro koncové zákazníky.

Následující navrhovaná řešení se budou týkat oblastí:

- 1) Strategické řízení podniku, cíle a jejich plnění
- 2) Marketingová strategie
- 3) Konkrétní marketingové aktivity

3.2 Strategie, cíle a jejich naplnění

Analýza podniku ukázala absenci provázanosti dlouhodobé strategie podniku s konkrétními marketingovými cíly, které nejsou jasně definovány a především pravidelně měřeny. Tento fakt klade důraz na změny v oblasti strategického managementu podniku, kde **navrhují** se pravidelně věnovat:

- Finančním ukazatelům podniku a jejich členění
- Původu nákladů (celkově i ve vztahu k jednotlivým zakázkám)
- Strategickému plánování a definici strategických cílů podniku
- Monitoringu konkurence a jejich aktivit
- Hodnocení a kontrole činností podniku (i zpětné vazbě od zákazníků)

Uvedené manažerské změny pomohou podniku pochopit základní principy jejich podnikání a zároveň přesně definovat aktivity, které jsou pro podnikání důležité a které jsou z pohledu podniku naopak nezajímavé. Stanovení cílů zároveň pomůže vymezit pevně daný směr podniku a napoví, kterým aktivitám se věnovat aby cílů bylo dosaženo.

Současnou dlouhodobou strategii analyzovaného podniku je možné popsat jako dlouhodobé udržení životaschopnosti podniku a snahou o dosahování zisku. Tuto strategii podniku **navrhují** zaměnit za dlouhodobé udržení životaschopnosti podniku a maximalizaci zisku. Pouhé dosahování zisku by mohlo vést k nesprávné identifikaci a vymezení souvisejících cílů podniku, jelikož podnik byl ve většině analyzovaných let ziskový. Zároveň navrhuji doplnit podnikovou strategii o následující:

- Vždy nabízet kvalitní řešení, která povedou k uspokojení zákazníka.
- Pravidelně zvyšovat počet vlastních zakázek.
- Navazovat dlouhodobě prosperující externí spolupráce na průmyslových trzích.
- Zvyšovat podíl na trhu.
- Aktivně budovat a šířit dobrého jména podniku.

Jasně definovaná a srozumitelná podniková strategie odráží celkovou koncepci a směr podniku v příštích letech se kterým by se měli ztotožnit jak jednatele podniku, tak i zaměstnanci. Zároveň jasně vypovídá o činnosti podniku v očích zákazníků.

Na základě definované strategie **navrhuji** pro rok 2015 vymezit následující strategické cíle:

- Zvýšení počtu vlastních zakázek minimálně o 40 %, tedy na 84 vlastních zakázek
- Zvýšení celkových tržeb o 20 %
- Zvýšení rentability vlastního kapitálu na 4 %
- Navázání dlouhodobé spolupráce minimálně s jedním stavebním podnikem
- Vytvořit nabídku a aktivně oslovit Bytová družstva a Společenství vlastníků jednotek
- Vytvořit unikátní nabídky pro spotřebitelské trhy (komplexní servisní balíčky)
- Profilovat se do pozice konzultantů a odlišit se tak od konkurence
- Aktivně podporova služby s vyšším potenciálem (zimní zahrady, pozáruční servis)
- Vytvořit komunikační kanál se stávajícími zákazníky a oslovit je s nabídkou servisu
- Investovat do efektivní propagace podniku

Na základě stanovených strategických cílů je podnik schopen zvolit vhodnou marketingovou strategii, plán a identifikovat klíčové aktivity vedoucí k jejich dosažení. Význam jednotlivých cílů by neměl být podceňován a ze strany podniku je nutné se zaměřit na realizaci všech cílů. Následná kontrola dosažení těchto cílů vyžaduje jejich stanovení podle zásady SMART, která je podrobněji popsána v teoretické části, a na základě které musí být cíle specifické, měřitelné, akceschopné, realistické a termínované.

3.3 Marketingová strategie

Marketingová strategie podniku je vždy dána a pevně svázána s aktuálním postavením podniku na daném trhu a je často nepřenositelná, protože vychází z konkrétně provedených analýz a pracuje s aktuálními daty. Z povahy zjištěných dat, které vypovídají o značné konkurenci na trhu, cenách stanovených trhem a značné homogenitě produktů navrhuji zvolit marketingovou strategii založenou na **diferenciaci podniku oproti konkurenci**.

Z pohledu zákazníka se podnik jeví jako další dodavatel oken srovnatelný s konkurencí i přesto, že se zabývá pouze dodávkou a montážní činností. S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. se však svou velikostí řadí mezi mikropodniky se zanedbatelnou pozicí na trhu a nemá dostatečné prostředky na to, aby mohl přímo bojovat s konkurencí formou propagace.

Z provedených analýz vyplynulo, že se podnik dokáže flexibilně přizpůsobit potřebám zákazníka, nabídnout různé druhy produktů a dokonale tak uspokojit zákaznickou potřebu. Pravidelná práce s různými produkty zároveň podniku dává výhodu jejich srovnání a možnost hodnotit je jak v krátkodobém, tak i dlouhodobém horizontu. S pomocí této charakteristiky je možné navrhnout marketingovou strategii diferenciovanou od konkurence.

Na základě zmíněných informací navrhuji, aby podnik nadále nevystupoval pouze jako další z mnoha podniků, které dodávají okna, ale **profiloval se jako konzultant, poradce, který pomůže zákazníkům s výběrem vhodných produktů a doplňkových služeb**. Tato strategie pomůže analyzovanému podniku vymezit se oproti konkurenci a zároveň bude zapamatovatelná na straně zákazníků. Zmíněné strategii profilující podnik jako konzultanta je třeba přizpůsobit nejen veškerou marketingovou komunikaci, ale i smýšlení podniku a jeho zaměstnanců, kteří se musí stát nosným článkem strategie a být zákazníkům vždy nápomocni. Jednotlivé aktivity, které pomohou podniku profilovat se jako poradci budou popsány detailněji v kapitolách 3.4 a 3.5.

3.4 Marketingový mix

V této části práce uvaďím navrhované změny v marketingovém mixu, které povedou k dosažení vytyčených cílů a naplnění definované strategie. Současný stav marketingového mixu podniku byl popsán detailně v analytické části této práce, proto v návrhové části uvaďím doporučené změny v marketingovém mixu. Hlavní část navrhovaných řešení je uvedena v části propagace.

3.4.1 Produkty a služby

Z pohledu produktů a služeb navrhuji nadále pracovat se stávajícím portfoliem produktů a služeb, které již bylo detailněji popsáno v analytické části této práce. Z hlediska zvýšení konkurenceschopnosti však doporučuji, aby analyzovaný podnik pravidelně sledoval nabídku produktů na trhu a zařadil do své nabídky nové typy produktů vyhovující standardům kvality i ceny. Mezi ně může patřit i nabídka podniků ze Slovenska a Polska, kde je cena produktů ve srovnání s ČR nižší, avšak kvalitativně jsou některé produkty ze Slovenska srovnatelné.

Zároveň doporučuji cíleně propagovat produkty a služby, které mají vyšší potenciál z důvodu nižší nabídky konkurence. Mezi ty řadím zimní zahrady a pozáruční servis. Konkrétní možnosti propagace jsou uvedeny v kapitole 3.5.

Především pro pozáruční servis navrhuji vytvořit komplexní balíčky, které je možné propagovat na konci podzimní a začátku jarní sezóny, kdy okna vyžadují servis a pravidelné promazání. Balíček servisních služeb může obsahovat následující:

- Seřízení oken a dveří
- Výměna těsnění
- Výměna vadných částí (kování, krytky)

Tyto balíčky navrhuji propagovat plošně jak u stávajících zákazníků podniku, tak i zákazníků konkurence prostřednictvím nabídky zaslané emailovou rozesílkou a pomocí proklikových bannerů na zvolených tematických serverech v rámci partnerské sítě Google Adwords a Seznam Sklik. Nejrelevantnější servery podle nástroje Google Keywords Planner uvaďím v tabulce č. 6. Pro propagaci těchto balíčků lze využít

i slevových portálů jako je např. Vykupto.cz, které jsou charakteristické vysokou návštěvností a platbami ve formě provizí z každého prodaného kusu. Konkrétní využití balíčku bude podrobněji pospáno v kapitole 3.5. této práce.

Tab. 6: Nejrelevantnější servery pro zobrazení bannerové reklamy. Vlastní zpracování.

Název serveru	Týdenní zobrazení	Název serveru	Týdenní zobrazení
stavebni-bazar-online.cz	5000-10000	estranky.cz	150000-200000
living.cz	50000-100000	dumazahrada.cz	10000-15000
stylainterier.cz	1500-2000	edb.cz	50000-100000
bydleniprokazdeho.cz	5000-10000	carujeme.cz	50000-100000

Na základě strategie, ve které navrhuji podniku profilovat se jako zákazníkův konzultant či pomocník, je vhodné do nabídky tyto konzultace zařadit. I přesto, že podnik se zákazníkem výběr produktů konzultoval i dříve, je nutné tento benefit zmiňovat. Zároveň navrhuji, aby tato služba byla pro zákazníky zdarma v rozsahu jedné hodiny.

Zároveň doporučuji propojit moderní technologie se stávajícími produkty a službami, kdy zmiňované konzultace mohou probíhat online prostřednictvím VOIP aplikací jako je např. Skype. Na montážních výjezdech je v momentě nepřítomnosti zákazníka možné komunikovat nedostatky nebo vzniklé problémy pomocí videohovorů, které umožňují i levnější typy smartphonů. Zde je vhodné použít např. aplikaci pro broadcasting Periscope. Tyto nadstandardní služby doporučuji využívat jako konkurenční výhodu a uvádět je na dostupných marketingových materiálech jako jsou internetové stránky, letáky nebo emaily.

3.4.2 Cena

V oblasti ceny je analyzovaný podnik schopen výrazněji ovlivnit cenu pouze u vlastních zakázek, kde ovlivňuje jak montážní sazby, tak i marži, která je dána rozdílnou cenou nákupu a prodeje produktů (oken, dveří a ostatních produktů). Proto navrhuji, aby se podnik prioritně zaměřil na získávání vlastních zakázek a zvýšil jejich počet minimálně o 40 % v horizontu jednoho roku. Zvýšení počtu vlastních zakázek bude dosaženo v případě realizace navrhovaných marketingových aktivit, které zmiňuji v kapitole 3.5 této práce. Vyšší počet vlastních zakázek zároveň kladně ovlivní výši tržeb i zisku podniku a při počtu vyšším než sto vlastních zakázek ročně i vyjednávací sílu podniku

s výrobcí. Zároveň doporučuji aktivně vyhledávat možnosti spolupráce s výrobcí nabízejícími produkty za nižší cenu nebo disponující provizním systémem pro dlouhodobé partnery.

3.4.3 Distribuce

Z pohledu distribuce doporučuji, aby se podnik aktivně věnoval analýze a členění nákladů souvisejících s dopravou a distribucí produktů podniku. Lepší řízení nákladů v této oblasti eliminuje uzavření neprofitabilních zakázek, kdy je cena za dopravu vyšší než dodané produkty či služby. Zároveň doporučuji aby se podnik nadále prioritně zaměřoval na oblast Jihomoravského kraje, který bude poskytovat dostatečný potenciál.

3.4.4 Propagace

V oblasti propagace podniku navrhuji se zaměřit na efektivní formy propagace s vysokou návratností vložených finančních prostředků provázané s moderními technologiemi. Zároveň doporučuji i nadále využívat dosavadní formy propagace reklamou na vozidlech a pracovním oděvu podniku. Jako hlavní propagační kanál navrhuji využít prostředí internetu, kde lze využívat řadu aktivit zdarma a zároveň je možné je detailně měřit. Z pohledu analyzovaného podniku se bude jednat o tyto marketingové nástroje na internetu:

- Internetové stránky (související plnění obsahem, správa a analytika)
- Emailing
- SEO
- Video servery
- Internetová reklama

Pro celkové propojení online a offline prostředí s navrhovanou strategií profilující podnik jako konzultanty a pomocníky dále navrhuji pořádat pravidelné semináře a besedy, kde bude podnik sdílet své dosavadní zkušenosti v oboru a doporučí účastníkům konkrétní řešení a tipy, které pomohou při výběru i realizaci nových oken.

Jako zajímavou možnost propagace navrhuji využít i některou z forem Buzz marketingu, který může mít při nízkých nákladech výrazný dosah. Konkrétní nápady uvádím v kapitole 3.5.

„Word of mouth“ marketing bude hrát v propagaci podniku stále výraznou roli a proto navrhuji i nadále pracovat na dobrém jméně podniku pomocí dodávání kvalitních a zákaznický orientovaných řešení.

K oslovení stavebních podniků, Bytových družstev a Společenství vlastníků jednotek doporučuji využít různé formy přímého marketingu. Především oslovením telefonicky a osobně.

Konkrétní navrhované aktivity jsou více rozpracovány v kapitole 3.5.

3.5 Konkrétní marketingové aktivity

Pro dosažení vytyčených marketingových cílů je nutné využít řadu marketingových aktivit, které se vzájemně doplňují a podporují jak celkovou strategii podniku, tak i marketingovou strategii podniku. V následující části práce uvádím marketingové aktivity, které navrhuji podniku aktivně využívat pro dosažení stanovených cílů.

3.5.1 Internetové stránky

Navrhovaná marketingová strategie podniku je z větší části založena na využití marketingových nástrojů na internetu. Internetové stránky jsou základním stavebním kamenem úspěšné propagace na internetu, jelikož slouží jako pomyslná vizitka podniku na kterou odkazuje velké množství ostatních marketingových nástrojů. Rekonstrukce současných stránek podniku nabízí možnost implementovat navržené změny v horizontu několika měsíců.

Základní koncept stránek navrhuji držet v souladu se stanovenou strategií, která neprezentuje podnik pouze jako „obyčejného“ dodavatele, ale jako konzultanta, rádce či pomocníka při výběru vhodného řešení. Tomuto faktu je nutné přizpůsobit nejen rozložení stránek, ale především texty stránek, které budou hrát významnou roli a budou klíčovým prvkem úspěšnosti stránek.

Stránky musí být jednoduché a přehledné jak po stránce vizuální, tak i informativní. Na první pohled by měly stránky poskytovat základní informace o nabízených službách a produktech, zároveň by však při větším zájmu měly uspokojit i technicky založené zákazníky, pro které jsou důležitá data.

Rozložení úvodní strany internetových stránek je možné vidět na drátovém modelu přiloženém v příloze č.1. V první části je možné vidět logo podniku, které odkazuje zpět na hlavní stránku a hlavní menu stránek, které obsahuje následující podstránky:

Domů

Úvodní stránka patří mezi nejdůležitější stránky celých stránek, jelikož se na ni návštěvník dostává hned po svém příchodu. Navrhovaná úvodní stránka jednoznačně vystihuje zaměření podniku a stránek samotných, kdy hned pod hlavním menu obsahuje obrázek zaměstnanců s různými typy oken a s elektronickou knihou. Tato část je doplněna o relevantní text upozorňující na to, že výběr správných oken není snadné, ale podnik zná řešení. V této části je možné si nabízenou elektronickou knihu, která bude obsahovat tipy a rady jak si vybrat správná okna, zdarma stáhnout. Stažení je podmíněno pouze poskytnutím emailové adresy na kterou bude zaslána a souhlasem s možností využití emailu pro další komerční sdělení ze strany podniku.

Následující část hlavní stránky slouží k přiblížení návštěvníkovi procesu vedoucího k realizaci nových oken. U této sekce je nutné vyvolat dojem péče o zákazníky pomocí vhodných fotografií a textů, které opět zdůrazňují proklientský a konzultantský přístup podniku k zákazníkům.

Následuje část, která návštěvníky vybízí ke konkrétní akci zadáním telefonního čísla a vhodných časů, kdy je mohou zaměstnanci podniku kontaktovat. Cílem této části je domluvit si se zákazníkem konzultaci a získat zakázku.

Další část hlavní stránky je zaměřena na návštěvníky, kteří si stále nejsou jisti a nevyužili poptávkového formuláře pro zadání telefonního čísla. Ty je vhodné přesvědčit pomocí dvou nejnovějších článků importovaných z podstránky poradna. Tyto články by měly obsahovat další užitečné informace, které návštěvníka přesvědčí

o správnosti volby a poptání podniku s konkrétní zakázkou. Články mohou obsahovat informace jako např.: Jak správně větrat nebo Srovnání jednotlivých produktů.

Ve směru shora dolů následuje sekce s referencemi, kde je umístěno šest nejaktuálnějších referencí podniku s popisem zakázky a jeho cenou. Informace o ceně působí na zákazníky transparentně a zvyšuje důvěryhodnost podniku v očích zákazníka. Při najetí myši na jednotlivé obrázky se zobrazí bližší informace o zakázce a názor zákazníka.

Důvěryhodnost podniku zvýší i následující sekce, která představí zaměstnance podniku a nabídne možnost jejich přímého kontaktování.

Následuje sekce zaměřená na kontakty, kde má návštěvník naposledy na hlavní stránce možnost kontaktovat podnik. Sekce obsahuje nejen telefonní čísla a adresy pro videohovory, ale také rychlý poptávkový formulář, který je možné vyplnit a odeslat ve čtyřech krocích. Tato část také obsahuje kontaktní údaje podniku a jako pozadí navrhuji použít mapu google ukazující kontaktní adresu podniku. Sekce kontakt bude zobrazena na každé podstránce pro možnost snadného kontaktování podniku.

Produkty

Podstránka produkty bude obsahovat všechny kategorie produktů, které má podnik zařazen ve svém portfoliu. Konkrétně jsou to:

- Plastová okna
- Dřevěná okna
- Hliníková okna
- Zimní zahrady
- Stínící technika
- Parapety

Každá ze zmíněných kategorií bude mít k dispozici vlastní podstránku, kde budou detailně zobrazeny a popsány jednotlivé produkty a jejich specifikace.

Služby

Podstránka služeb nabízených podnikem bude pracovat na stejném principu jako podstránka produktů, kde bude moci zákazník jednoduše zjistit informace o službách nabízených podnikem a to konkrétně o:

- Demontáž
- Montáž
- Zednické zapravení
- Likvidace
- Servis

Poradna

Podstránka poradny bude sloužit jako místo, kde se budou umisťovat nejnovější články a příspěvky. Návštěvníkům bude zároveň nabízet možnost zadání emailu k jejich pravidelného odběru formou emailové rozesílky. Zároveň se jedná o podstránku na které se bude její obsah pravidelně měnit což je kladně hodnoceno vyhledávacími roboty z pohledu SEO. Konkrétní možnosti obsahuje jsou dále popsány v části Obsah stránek. Zveřejněné příspěvky bude možné třídit pomocí filtrů dle zařazení a typu příspěvku.

Reference

Reference slouží jako důkaz dobře odvedené práce a společně s doporučením zákazníků svědčí i o kvalitě nabízených služeb. Díky referencím s konkrétním popisem a cenou se návštěvníci mohou se zakázkou ztotožnit (poměřit se svým domem), což kladně ovlivňuje výběr vhodného dodavatele ve prospěch S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. v momentě rozhodovacího procesu.

O nás

Podstránka O nás slouží k představení podniku samotného, kde podnik komunikuje svoji historii, zaměření a zároveň doporučují aby jednoznačně sdělovala z jakého důvodu se podnik profiluje do pozice rádce či konzultanta a co ho vedlo k tomuto rozhodnutí.

Kontakt

Podstránka s rychlým kontaktem, mapou a dalšími údaji o podniku totožnými jako sekce kontakt na hlavní stránce.

Internetové stránky budou základním kamenem marketingových aktivit na internetu a je nutné klást na ně nejvyšší důraz.

Předpokládané náklady na grafické práce: **13 800 Kč**

Předpokládané náklady na kódování stránek: **32 490 Kč**

Předpokládané náklady na tvorbu obsahu stránek (20 normostran): **7 500 Kč**

Předpokládané náklady na tvorbu internetových stránek celkem: 53 790 Kč

Aktivita na stránkách

Hlavním cílem internetových stránek z pohledu podniku je získání zakázky, kterou bude podnik realizovat. Z pohledu návštěvníků mají stránky přesvědčit o tom, že S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. je ten nejvhodnější podnik pro realizaci nových oken. Stránky musí obsahovat nejen dostatek informací, ale žádné neskrývat. Vyvolat v návštěvníkovi dojem, že podnik svému oboru rozumí a zároveň pro něj nejsou zákazníci jen dalšími v řadě. Naopak dávat najevo, že na spokojenosti každého jednoho zákazníka skutečně záleží. O všechny uvedené aktivity se po zaškolení může podnik starat svépomocí, což do budoucna nebude pro podnik znamenat vznik dalších nákladů.

Obsah stránek

Na obsahovou část internetových stránek je v dnešní době kladen výrazný důraz nejen ze strany vyhledávacích robotů, ale především zákazníků. Obsah, který není zajímavý pro zákazníka není důvod zveřejňovat. Sekce poradna a reference dávají podniku možnost pravidelně zveřejňovat:

- články
- aktuality
- návody
- videa
- reference
- případové studie ze zakázek

Pro konkrétní představu obsahu příspěvků navrhuji provést návštěvníka výrobním a montážním procesem, popsat základní činnosti při servisování oken nebo srovnat výhody a nevýhody různých typů skel, profilů, kování nebo žaluzií.

Příspěvky doporučuji zveřejňovat 1 – 2x týdně v jedné ze zmíněných obsahových sekcí stránek.

Vytvořený obsah doporučuji zároveň používat i jako obsahovou náplň pro další marketingové aktivity na internetu jako je třeba rozesílka emailů. Kvalitní a zajímavý obsah je zároveň i poutavý pro ostatní uživatele internetu s potenciálem získat prostor v některých online magazínech zdarma.

Pro správné používání redakčního systému stránek a zajištění formální i obsahové správnosti příspěvku je nutné zaměstnance podniku zaškolit. To doporučuji uskutečnit v třetím kvartále roku 2015.

Předpokládané náklady na zaškolení: 7 900 Kč

Emailing

Podnik v současné době nedisponuje strukturovanou databází emailových adres a nemůže tak komunikovat se stávajícími zákazníky. Různé databáze emailových adres jsou dnes nabízeny k prodeji, avšak adresát emailu ze zakoupených databází považuje

email z 98% za spam a email odstraní ze své emailové schránky dříve než ho začne číst. Proto navrhuji, aby si podnik aktivně vytvářel vlastní databázi získanou od návštěvníků stránek pomocí formuláře pro přihlášení k odběru emailů (novinek) umístěnou na podstránce Poradna. Poskytovat svoji emailovou adresu se však v dnešní době většině lidí nechce, proto je potřeba jim za oplátku něco nabídnout. Zpravidla se jedná například o

- slevu
- produkt zdarma
- exkluzivní přístup
- elektronickou knihu
- zajímavý obsah

Osobně navrhuji, aby podnik společně se zajímavým obsahem nabízel elektronickou knihu zdarma, kde budou rady a tipy pro správný výběr vhodných oken. Tato elektronická kniha vyvolá v návštěvnících pocit odbornosti a bude tak budovat větší důvěru mezi podnikem a návštěvníky stránek. Návrh grafického zpracování elektronické knihy je možné vidět na obrázku č. 14.



**Obr. 14: Návrh podoby elektronické knihy.
Vlastní zpracování.**

Na základě získaných emailů navrhuji v průběhu dalších čtyř týdnů rozesílat pravidelně jednou týdně automatické emaily s předchystaným nejzajímavějším obsahem z podstránky Poradna. Poslední automatický email bude obsahovat konzultaci zdarma po dobu 1 hodiny, která nabídne podniku možnost osobního setkání s potenciálními zákazníky a realizaci zakázky. Posloupnost jednotlivých kroků od získání emailové adresy po zaslání emailu zdarma je zobrazeno na obrázku č. 15.



Obr. 15: Posloupnost aktivit v rámci emailingu. vlastní zpracování.

Zároveň si za prvních několik týdnů odběru novinek adresáti zvyknou na pravidelnou a zajímavou komunikaci ze strany podniku, která povede ke zvýšení počtu přečtených emailů v dalších rozesílkách a lepšímu zapamatování podniku. Pomocí emailingu doporučuji nabízet i sezonní balíčky pozáručního servisu a další akce nabízené podnikem. Emaily navrhuji rozesílat pravidelně jednou za 1 - 2 týdny.

Rozesílky navrhuji rozesílat pomocí aplikace MailChimp, která je do počtu 2000 emailových adres zdarma a umožňuje nastavení odesílání automatických emailů. Aplikace zároveň obsahuje integrovaný analytický nástroj, který měří statistiky jednotlivých rozesílek. Z pohledu obsahu je důležité sledovat počet otevření emailů a odhlášení z rozesílky. Pokud je počet otevření a strávená doba čtení emailu nízká a zároveň je počet odhlášení z odebírání novinek vysoký, je nutné se zaměřit na obsah emailu a jeho úpravu.

Pro správné použití aplikace MailChimp doporučuji jeho zavedení, vytvoření šablon a nastavení automatických emailů externím podnikem. Následnou správu je možné po zaškolení předat analyzovanému podniku. Zavedení je naplánováno na třetí kvartál roku 2015.

Předpokládané náklady na nastavení: 6 300 Kč

Předpokládané náklady na zaškolení: 2 800 Kč

Předpokládané roční náklady celkem: 9 100 Kč

Webová Analytika a správa stránek

Pohyb na internetových stránkách je nutné pravidelně sledovat, měřit konverze a z nich vyvozovat závěry a důsledky, které povedou k lepšímu pochopení zákazníků.

U navržených stránek doporučuji sledovat a měřit:

- Počet návštěv, jejich trend a zdroje
- Míru okamžitého opuštění stránek
- Nejčastěji opuštěné podstránky
- Chování na stránkách
- Konverze CTA tlačítek pro vyčíslení ceny za konverzi v případě spuštění placené reklamy

Pro získání těchto údajů doporučuji zavést nástroj Google Analytics a doplnit jej o metriku Yandex, která ukazuje i teplotní mapu využití jednotlivých částí stránek a dovoluje nahrávat postup návštěvníka stránkami.

Zároveň je důležité udržovat stránky aktuální a pravidelně je spravovat. To u nově vytvořených stránek nevyžaduje velké množství času a z tohoto pohledu bude docházet spíše k pravidelné kontrole funkčnosti stránek, která nezabere v průměru déle než hodinu měsíčně.

Tyto aktivit může podnik provádět i sám. Doporučuji je však provádět formou externího pracovníka.

Webovou analytiku a správu stránek doporučuji zavést okamžitě po dokončení navrhovaných stránek na konci třetího měsíce od začátku realizace strategie.

Aktivní v měsících: 4 - 12

Předpokládané náklady: 2 000 Kč / měsíčně

Předpokládané roční náklady celkem: 18 000 Kč

3.5.2 SEO

Pro snadné nalezení stránek ve vyhledávačích Google a Seznam doporučuji využít Search Engine Optimization, která má za cíl optimalizovat stránky jak z pohledu správnosti zdrojového kódu, vytvořených titulků, textů a odkazů na stránkách,

tak i vyhledávání možných partnerství a umístování externích odkazů odkazujících na stránky podniku. Tyto aktivity pomohou, aby se stránky zobrazovali na předních stranách při vyhledávání na tematická klíčová slova.

Z tohoto pohledu je nutné definovat si základní klíčová slova a oblast na kterou budou stránky optimalizovány. Osobně doporučuji optimalizovat na nejvyhledávanější klíčová slova v oboru a to se zaměřením na oblast Jihomoravského kraje. V tabulce č. 7 uvádím nejvyhledávanější oborová klíčová slova podle nástroje Google Keywords Planner. Tabulka zobrazuje počet měsíčního hledání klíčového slova v přesné shodě v celé České Republice a v Jihomoravském kraji.

Tab. 7: Nejvyhledávanější klíčová slova v oboru. Vlastní zpracování.

Klíčové slovo	Měsíční objem vyhledávání (přesná shoda)	Klíčové slovo	Měsíční objem vyhledávání (přesná shoda)
Jihomoravský kraj			
vchodové dveře	2900	sítě proti hmyzu	170
plastová okna	2400	vstupní dveře	170
okno	1300	francouzské okno	170
plastové dveře	720	parapety	140
dřevěná okna	480	folie na okna	140
střešní okna	320	hliníková okna	140
eurookna	260	venkovní rolety	110
žaluzie brno	260	svět oken	90
dřevěné dveře	210	plastová okna cena	70
plastová okna brno	210	okna brno	70
vertikální žaluzie	170		
Celá ČR			
vchodové dveře	33100	folie na okna	1000
plastová okna	18100	sítě proti hmyzu	1000
okno	12100	francouzské okno	1000
dřevěná okna	5400	svět oken	880
plastové dveře	5400	plastová okna cena	880
střešní okna	2900	venkovní rolety	880
dřevěné dveře	1900	hliníková okna	880
eurookna	1600	žaluzie brno	320
vertikální žaluzie	1600	plastová okna brno	260
parapety	1300	okna brno	110
vstupní dveře	1300		

Na tuto službu je zpravidla třeba najmout si odborníka. Z důvodů vysoké konkurence se cena za SEO spravované některou z digitálních agentur pohybuje okolo 15 000 Kč za měsíc. Levnější variantu lze však poptat u freelancerů, kteří jsou ochotni se domluvit na regionálně zaměřeném SEO při plnění stránek obsahem ze strany podniku za 10 000 Kč měsíčně. Takové odborníky doporučuji hledat na stránkách jako je www.webtrh.cz nebo www.easysk.cz.

Celkovou návštěvnost stránek za předpokladu, že se stránky podniku budou pohybovat na spodních pozicích první stránky s výsledky hledání odhaduji okolo 12 000 měsíčně. Z pohledu návštěvnosti lze u SEO očekávat postupný nárůst v řádech měsíců s dosáhnout odhadované návštěvnosti by měl podnik na konci roku 2015. Pokud se

návštěvnost této hodnotě na konci roku 2015 nebude blížit a zároveň nebude SEO z pohledu příjmů a výdajů pro podnik efektivní, je třeba uvažovat o změně SEO specialisty.

Minimální počet zakázek získaných za jeden měsíc odhaduji pesimistickým odhadem na 5 v celkové hodnotě 150 854 Kč (vypočteno z průměrné hodnoty zakázky v roce 2013). Předpokládaný počet získaných zakázek lze podložit pouze statistickými daty, které nelze zjistit dříve než se spuštěním stránek a marketingové kampaně. Jedná se tedy o odborný odhad.

Zavedení SEO doporučuji ihned po dokončení navrhovaných stránek, které by měly být hotové ke konci 3 měsíce od začátku realizace strategie.

Aktivní v měsících: 4 - 12

Předpokládané náklady: 10 000 Kč / měsíčně

Předpokládané roční náklady celkem: 90 000 Kč

3.5.3 Video obsah a video servery

Ke komplexnímu marketingu na internetu navrhuji využít i video servery jako jsou Youtube.com nebo Vimeo.com. Video doporučuji plnit následujícím obsahem:

- Tipy a triky
- Jak vybrat vhodná okna a komponenty
- Jak na servis
- Postup realizace zakázky
- Záběry z výroby, montáží

Nahrání obsahu na tyto video servery je zcela zdarma a zároveň nabízejí skvělé možnosti při tvorbě obsahu pro další kanály jako jsou internetové stránky nebo rozesílané emaily. Jelikož podnik disponuje kvalitním fotoaparátem na který je možné i natáčet, lze finanční náklady na tento komunikační kanál snížit na minimum v podobě zaškolení práce s fotoaparátem, programem na editaci videa a nastavení základních pozic ze kterých budou zaměstnanci podniku videa pořizovat.

Video obsah lze použít v rámci služeb Google i jako reklamu, v tomto případě doporučuji využít reklamy formou video obsahu pouze remarketingově (na základě IP adresy se reklama zobrazuje pouze lidem, kteří v minulosti navštívili internetové stránky podniku) nastavenou na oblast Jihomoravského kraje s rozpočtem 3 000 Kč měsíčně. Podle nástroje Google Adwords lze odhadovat cenu za shlédnutí (CPV) mezi 0,5 – 1 Kč. Cena za proklik je přímo závislá na kvalitě a zpracování propagovaného videa, lze ji však odhadovat okolo 5 – 8 Kč.

Jako nejvhodnější pro propagaci videa doporučuji použít téma nefunkčních vrzajících oken a dveří nebo představení a připomenutí produktů a služeb podniku vtipnou formou.

Propagaci videí na Youtube.com doporučuji využít až v 10 – 12 měsíci po zavedení navrhované marketingové strategie.

Aktivní v měsících: 10 - 12

Předpokládané náklady na zaškolení: 8 400 Kč

Předpokládané náklady na propagaci videa: 3 000 Kč / měsíčně

Předpokládané roční náklady celkem: 17 400 Kč

3.5.4 Reklama na internetu

Jako další kanál k propagaci podniku na internetu navrhuji využít textové proklikové reklamní kampaně, které nabízí vyhledavače Seznam i Google prostřednictvím služeb Sklik a Adwords. Reklamy doporučuji spustit první tři měsíce po dokončení navrhovaných internetových stránek z důvodu pomalého nástupu SEO. Zároveň doporučuji kampaň spustit na víceslovná klíčová slova (long tail) s cenou do 16 Kč za proklik dle Google Keywords Planner. Tuto cenu je následně vhodné snížit vyšším poměrem CTR (poměr mezi počtem zobrazení a kliknutí na jednotlivá klíčová slova a reklamy), který lze ovlivnit kvalitou reklamních textů. Ideální dosažené CTR by mělo být vyšší než jedna. Reklamní sestavy navrhuji vytvořit dle portfolia produktů a služeb podniku S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s.r.o. následujícím způsobem:

- Okna
- Dveře

- Plastová okna a dveře
- Dřevěná okna a dveře
- Hliníková okna a dveře
- Výplně oken a dveří
- Montáž oken
- Stínící technika
- Sítě proti hmyzu
- Servis
- Konzultace

Návrhy možných klíčových slov dle Google Keyword Planner jsou přiloženy v příloze č. 3, 4 a 5.

První tři měsíce po spuštění doporučuji podporovat návštěvnost stránek reklamou s rozpočtem 10 000 Kč měsíčně. Průměrná cena za proklik je dle Google Keywords planner odhadována na 7 Kč. Reklama tak přivede na stránky měsíčně 1428 návštěvníků.

Rentability spuštěné kampaně bude dosaženo při získání 3 průměrných zakázek měsíčně. Reálně odhaduji získání 5 - 6 zakázek měsíčně.

Aktivní v měsících: 4 - 6

Předpokládané náklady: 10 000 Kč / měsíčně

Předpokládané náklady celkově: 30 000 Kč

V dalších měsících doporučuji podporovat pouze klíčová slova, která nejsou úspěšné v organickém vyhledávání (SEO). Pro tento druh kampaně je možné využít navrženou kampaně z minulých měsíců, kde budou spuštěny jen některé reklamní sestavy dle dosahovaných výsledků. Chybějící klíčová slova navrhuji doplnit. Zde doporučuji investovat 4 000 Kč měsíčně a dosahovat reálné ceny za proklik okolo 5 – 6 Kč. Návštěvnost z této kampaně lze očekávat okolo 700 individuálních návštěv.

Aktivní v měsících: 7 - 12

Předpokládané náklady: 4 000 Kč / měsíčně

Předpokládané náklady celkově: 24 000 Kč

Jako pravidelnou reklamu spuštěnou celoročně navrhuji spustit remarketingovou bannerovou (obrázkovou) reklamu, která se bude zobrazovat pouze návštěvníkům internetových stránek podniku a bude nabídku podniku pravidelně připomínat. Doporučuji využít s rozpočtem 3 500 Kč měsíčně. Průměrné ceny za proklik u remarketingových kampaní se pohybují okolo 4 - 6 Kč. Pomocí remarketingové kampaně je tak možné na stránky přivést okolo 700 unikátních návštěvníků. Cílem kampaně je v tomto případě připomenutí podniku uživatelům, kteří již v minulosti internetové stránky podniku navštívili. Grafický návrh banneru, který lze použít, je možné vidět na obrázku č. 16.

Aktivní v měsících: 5 - 12

Předpokládané náklady: 3 500 Kč / měsíčně

Předpokládané náklady celkově: 28 000 Kč

Pro zmiňované sezónní akce (balíčky na servis) doporučuji také využít bannerovou reklamu pečlivě zacílenou pomocí klíčových slov i dle výběru jednotlivých tematických webových stránek na kterých se pohybují zákazníci podniku (možno využít serverů zmiňovaných v předchozí části práce). Doporučená investice je 5 000 Kč měsíčně po dobu dvou měsíců od dubna do května a října do listopadu.

Cena za proklik se bude opět pohybovat okolo 4 – 6 Kč. Což garantuje zobrazení nabídky na stránkách podniku 1 000 potenciálním zákazníkům. Doporučená cena jedné konverze do 100 Kč. Podnik by tam měl získat z těchto akcí 30 seřizovacích zakázek měsíčně. Zároveň doporučuji oslovit i slevové portály jako jsou Vykupto.cz nebo Slevomat.cz, kde je možné akci na seřízení také nabídnout. V tomto případě je nutné počítat s marží slevového portálu okolo 20 % ze stanovené ceny.

Aktivní v měsících: duben-květen a říjen-listopad, celkem 4 měsícem

Předpokládané náklady: 5 000 Kč / měsíčně

Předpokládané náklady celkově: 20 000 Kč



Obr. 16: Grafický návrh bannerů pro remarketingovou kampaň a kampaň se servisními balíčky.
Vlastní zpracování

Všechny reklamní kampaně je vhodné cílit regionálně na Jihomoravský kraj nebo menší oblast. Regionální zacílení snižuje cenu za proklik. Rozdíly mezi cenou za proklik nastavených pro celou ČR a Jihomoravský kraj je možné vidět v tabulce č. 8.

Tab. 8: Rozdíly navrhované ceny za proklik v nástroji Google Keywords Planner. Vlastní zpracování.

Klíčové slovo	Navrhovaná cena celá ČR	Navrhovaná cena Jihomoravský kraj
Plastová okna	45,66	42,37
Servis plastových oken	24,52	14,88
Hliníková okna	29,34	25,15

Nastavení a správu reklamních kampaní doporučuji outsourcovat vhodným freelancerem, kterého je možné poptat na serverech www.webtrh.cz nebo www.easysk.cz, případně na základě doporučení od známých.

Aktivní v měsících: 4 - 12

Předpokládané náklady za správu všech reklamních kampaní: 5 000 Kč / měsíčně

Předpokládané náklady na správu celkem: 45 000 Kč

3.5.5 Internetová aplikace

Jako poslední formu propagace na internetu navrhuji vytvořit internetovou aplikaci, která bude na základě zvolených typů oken srovnávat ceny a parametry jednotlivých produktů nabízených podnikem. Aplikace bude zároveň umožňovat výpočet konkrétní ceny za vybrané produkty. Doporučuji, aby aplikace působila nezávisle bez loga podniku a opět se profilovala jako rádce pro zákazníky. Tento druh aplikace je velice těžké na českém internetu najít, proto vidím v tvorbě takové aplikace značný potenciál.

Aplikaci navrhuji umístit na adrese www.srovnanioken.cz, která je v současné době k dispozici a je možné ji registrovat.

Cílem aplikace je nabídnout zákazníkům různé varianty a srovnání cen za jednotlivé typy produktů, které povedou k usnadnění rozhodování o správné volbě oken.

Navrhuji, aby hlavní menu aplikace obsahovalo následující podstránky:

- Domů
- Srovnání oken
- Kalkulace oken
- Průvodce realizací
- Jednotlivé produkty
- Kontakt

Hlavní menu bude společně s patičkou stránek statické a bude se objevovat na všech podstránkách.

Domů

Na této podstránce bude pod hlavním menu jednoduchý rozcestník odkazující na podstránky Srovnání oken, Kalkulace oken a Průvodce realizací. Každá část rozcestníku bude obsahovat krátký text představující jednotlivé podstránky. Po kliknutí na rozcestník bude návštěvník přesměrován na konkrétní podstránku.

Pod sekci rozcestníku bude umístěn krátký SEO text o aplikaci a možnosti jejího využití, který bude směřovat návštěvníky k dohodnutí konzultace jak osobní, tak internetové

pomocí aplikace skype. V pravé části od tohoto textu budou umístěny odrážky s výhodami (USP) využití aplikace Srovnanioken.cz.

Následuje sekce patičky, kde jsou zmíněny jednotlivé podstránky webu a rychlý telefonický kontakt.

Rozložení hlavní stránky aplikace uvádím v příloze č.6.

Srovnání oken

Na podstránce Srovnání oken budou stránky rozděleny na třetiny, kde každá třetina bude nabízet k výběru jeden typ nabízeného produktu. Vybrané produkty následně budou parametricky porovnány mezi sebou. Tento systém je možné vidět např. při porovnávání mobilních zařízení.

Kalkulace oken

Podstránka Kalkulace oken bude návštěvníkům nabízet možnost zjištění ceny konkrétního produktu. Aplikace provede návštěvníka výběrem následujících kategorií v této konkrétní posloupnosti:

- Typy a profilu okna
- Členění okna a zadání jeho rozměru a množství
- Barvy
- Skla
- Doplnků (parapety, sítě proti hmyzu, stínící technika)
- Služeb (Demontáž, montáž, zednické zapravení, likvidace)

Po zadání těchto parametrů získá návštěvník konkrétní cenu za vybraný typ okna. Toto okno si následně bude moci uložit do svého pomyslného košíku (naložit na nákladní vůz) do kterého si postupně může přidávat okna další. K výběru většího množství oken bude docházet v kroku číslo dvě, kde bude možné zaškrtnout okna s jednotlivým členěním a upřesňovat jejich počty. Po dokončení nacenění všech oken ze strany návštěvníka bude možné okamžitě odeslat poptávku.

Průvodce realizací

Podstránka Průvodce realizací má za cíl ukázat návštěvníkovi proces realizace výměny oken starých za nové. Podstránka bude obsahovat konkrétní popis jednotlivých fází procesu realizace. K popisu je možné využít i videa vytvořená podnikem. Jednotlivé fáze mohou být následující:

- Zaměření oken
- Výběr oken a komponentů
- Výroba oken
- Demontáž
- Montáž
- Zednické zapravení
- Seřízení oken

Ke zprovoznění internetové aplikace by mělo dojít nejpozději do 6 měsíců od implementace navrhované strategie.

Zároveň doporučuji tuto aplikaci podpořit výše zmíněnými internetovými textovými reklamami s měsíčním rozpočtem 4 000 Kč. Zde navrhuji vyšší cenu za proklik a to maximálně 20 Kč/proklik, jelikož nebude obsahovat velké množství klíčových slov. Konkrétní ceny za proklik budou vidět až v momentě spuštění a následné optimalizaci kampaně. Kampaň navrhuji cílit opět regionálně na Jihomoravský kraj a se zaměřením na klíčová slova v těchto sestavách:

- Jak vybrat okna
- Srovnání oken
- Cena oken
- Typy a druhy oken

Konkrétní klíčová slova, která je možné využít při tvorbě kampaně uvádím v příloze č.7.

Předpokládané náklady na grafické práce: **8 700 Kč**

Předpokládané náklady na kódování stránek: **28 890 Kč**

Předpokládané náklady na tvorbu internetové aplikace celkem: 37 590 Kč

Reklamní kampaň: aktivní v měsících: 7 - 12

Předpokládané náklady na reklamní kampaň: 4 000 Kč / měsíčně

Předpokládané náklady na reklamní kampaň celkově: 24 000 Kč

3.5.6 Event marketing

Navrhovaná marketingová strategie profiluje podnik do pozice konzultanta nebo rádce, tato myšlenka byla prostřednictvím marketingových aktivit zatím přenesena pouze do internetového prostředí. Bylo by tedy vhodné přenést základní myšlenku strategie do skutečného života a to formou event marketingu. Proto navrhuji 4krát ročně uspořádat seminář, besedu či diskuzní fórum s potenciálními zákazníky, kde by byly diskutovány zajímavé informace a témata z oboru podniku. Opět v souladu s navrženou strategií. Náklady na tyto aktivit jsou především v pronájmu prostor a propagace akcí.

V případě zájmu ze strany veřejnosti je možné i aktivně oslovit organizátory stavebních veletrhů s možností vystoupit na tamních přednáškách a besedách.

Z těchto akcí je opět možné pořizovat záznamy, které je dále možné využít jako obsah pro další komunikační kanály, zároveň podnik získá množství hodnotných dat přímo od jejich zájmových skupin a bude jim nenásilnou formou nabízet svoje služby.

Tyto semináře je možné dělat i v internetovém prostředí jako webináře.

Aktivní v měsících: Jedna akce za kvartál.

Předpokládané náklady na akci: 6 000 Kč

Předpokládané náklady na propagaci akce: 3 000 Kč

Předpokládané náklady celkově: 48 000 Kč

3.5.7 Tiskoviny

Pro propagaci formou tiskovin navrhuji využití letáku služeb, který bude o rozměrech skládané DL pozvánky do tvaru C. Leták bude korespondovat s informacemi uvedenými na internetových stránkách podniku a bude obsahovat všechny produkty

a služby podniku společně s kontakty. Vizuální zpracování letáku je možné vidět na obrázku č. 17.

Letáky budou k dispozici zaměstnancům, kteří je budou rozdávat na montážních výjezdech zainteresovaným kolemjdoucím a na pořádaných seminářích. Letáky budou poskytovat informace neprodleně po rozhovoru se zaměstnancem podniku a budou eliminovat možnost, že potenciální zákazníci zapomenou na název nebo internetovou adresu podniku.



Obr. 17: Grafický návrh letáku. Vlastní zpracování.

Předpokládané náklady na grafické zpracování: 2 100 Kč

Předpokládané náklady na tvorbu textů (2 normostrany): 700 Kč

Předpokládané náklady na tisk: 5 200 Kč / 1 000 kusů

Předpokládané náklady na tvorbu letáků: 8 000 Kč

3.5.8 Buzzmarketing

Jako o potenciálně využitelné formě propagace lze smýšlet i o buzzmarketingu, který si dává za cíl vyvolat rozruch v okolí a v nejlepším případě se stává virálním, neboli šířený svévolně pomocí veřejnosti, která o něm mluví. Tento druh marketingu je nutné velice dobře promyslet, aby podniku neudělal více škody, než-li užitku. Dobře zpracovaný a realizovaný nápad se však může dostat i do celostátní televize a to za výrazně nižší náklady než je cena jednoho 30 sekundového televizního spotu.

Jako potenciálně využitelný nápad může být servisní akce, kdy zaměstnanci podniku v zajímavých kostýmech (se sloganem např.: „**Prostě to seřídíme**“ – odkaz na slogan politické strany Andeje Babiše) zdarma bez ohlášení vyrazí seřizovat okna do některého ze státních institucí jako například budovy soudu, kde se často pohybuje televizní štáb. Případně lze využít centra města, kde se k seřízení nabízí např. brněnský orloj.

K propagaci servisních balíčků v období podzimu je možné využít také spoře oděné promotéry (jakékoliv nutné oblečení v tělových barvách) v průhledných nafukovacích kostýmech připomínající kostku z oken, kteří v sychravém počasí vyrazí do ulic propagovat nabídku servisu oken podnikem S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o.. Slogan k této akci může znít stejně jako na bannerech: „**Nechte zimu za okny**“.

V tomto případě doporučuji brát buzzmarketing především v úvahu jako potenciální možnost zviditelnění. Využitím či nevyužitím této formy marketingu však nebude nijak ovlivněna navrhovaná strategie a kampaň na internetu.

Předpokládané náklady: 0 – 100 000 Kč

3.6 Volba digitální agentury a jejich služeb

K úspěšné implementaci a exekuci navržené strategie a marketingových aktivit je nutné vybrat si spolehlivého partnera, jehož úkolem bude plnit stanovené cíle v jednotlivých částech marketingového plánu.

Při výběru digitální agentury, případně freelancera je třeba být z pozice podniku obezřetný a uzavírat spolupráci jen na základě důkladného posouzení získaných informací. Z pohledu podniku S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. je třeba najít spolupráci především u dlouhodobých služeb, které si podnik nemůže z hlediska časového i odborného dovolit řešit interně. Těmito službami jsou především SEO a správa reklamních kampaní.

U těchto služeb je třeba aby se podnik zaměřil na jejich celkovou efektivitu. Tedy aby příjmy z těchto služeb plynoucí byly vyšší než výdaje na ně.

Při výběru konkrétních agentur nebo freelancerů je třeba dbát na:

- množství a kvalitu referencí
- celkové působení (zázemí, jednání, odbornost)
- ochotu sdílet své úspěchy (špičky v oboru mají své blogy)
- ochotu vysvětlit podrobnosti o službě
- předložení případových studií klientů nebo úspěšných projektů

Rozhodující roli při výběru hraje kvalita a efektivita dodávaných služeb. Cena je v tomto případě druhořadá.

Po uzavření spolupráce doporučuji vyžadovat pravidelné statistiky a zprávy o průběhu vedení služby a dosažených cílů. Nejasnosti ve statistikách a neochotě jejich vysvětlení je vhodné konzultovat s externím poradcem, případně konkurenční agenturou.

Osobně doporučuji zaměřit se na spolupráci s freelancery se zkušenostmi a řadou referencí z oboru. Cena za dobrého freelancera bude srovnatelná s průměrnými agenturami, výsledný efekt a kvalita práce freelancera bude o poznání vyšší.

Předpokládané náklady na freelancera pro SEO a reklamní kampaně: 8 000 Kč + 5 000 Kč / měsíčně (již jsou započítány u konkrétních služeb)

4. Ekonomické zhodnocení a přínosy návrhů

Implementace nové marketingové strategie nese z pohledu podniku výrazné množství změn. Ekonomické zhodnocení a přínosy návrhů porovnávají konkrétní měřitelné hodnoty podle kterých je možné navrhovanou strategii zhodnotit a doporučit k implementaci v podniku.

4.1 Finanční vyjádření navrhovaných řešení

Finanční vyjádření navrhovaných marketingových aktivit může podniku pomoci v rozhodování o jejich realizaci. Konkrétní finanční vyjádření je možné vidět v tabulce č.9.

Celkově vynaložené náklady na navrhované marketingové aktivity jsou vyšší než hrubý zisk (15 % z ceny zakázky, dle statistik podniku) získaných z těchto aktivit, který slouží na pokrytí nákladů na uvedené aktivity, a to o 62 782 Kč. Tento výsledek je dán značnou počáteční investicí do internetových stránek a internetové aplikace v prvním a druhém kvartále, které v dalších obdobích z nákladů odpadnou. Zároveň je to dáno očekávaným pomalým nástupem v efektivnosti jednotlivých aktivit, kdy u produktů a služeb dlouhodobého charakteru často dochází ze strany zákazníků k několika týdennímu až měsíčnímu rozhodovacímu procesu. Do výsledků se promítají i výkyvy trhu v různých ročních obdobích, kdy první kvartál v roce je pravidelně nejslabší.

Důležitějším ukazatelem je návratnost marketingových aktivit v jednotlivých kvartálech a její zvyšující se trend. Předpokládané množství získaných zakázek v dalších letech nebude menší než počet celkově získaných zakázek uvedených v tabulce č.9. Předpokládaná efektivita navrhovaných marketingových aktivit v dalších letech bude vyšší než v prvním zaváděcím roce.

Zároveň je nutné zmínit, že uváděné počty získaných zakázek jsou odhady pro navrhované marketingové aktivity a je nutné k nim přičíst zakázky získané podnikem ostatními formami propagace („word of mouth“). Odhaduji, že celkový počet vlastních zakázek za sledované období vzroste na počet v rozmezí 120 – 130 zakázek.

V následujícím roce lze očekávat postupný růst počtu vlastních zakázek a to minimálně o 20 % z celkového počtu získaných vlastních zakázek.

Tab. 9: Finanční vyjádření marketingových aktivit. Vlastní zpracování.

Položka	3Q 2015	4Q 2015	1Q 2016	2Q 2016	Celkem
Internetové stránky	53 790	0	0	0	53 790
Tvorba obsahu internetových stránek	7 900	0	0	0	7 900
Webová analytika + správa stránek	0	6 000	6 000	6 000	18 000
Emailing	9 100	0	0	0	9 100
SEO	0	24 000	24 000	24 000	72 000
Video obsah	8 400	0	0	9 000	17 400
Reklama na internetu - textová reklama	0	30 000	12 000	12 000	54 000
Reklama na internetu - bannerová remarketing	0	7 000	10 500	10 500	28 000
Reklama na internetu - bannerová balíčky	0	10 000		10 000	20 000
Reklama na internetu - Internetová aplikace	0	0	12 000	12 000	24 000
Správa reklamních kampaní		15 000	15 000	15 000	45 000
Internetová aplikace	0	37 590	0	0	37 590
Semináře, diskuze	9 000	9 000	9 000	9 000	38 000
Buzzmarketingové aktivity	0	0	0	0	0
Tiskoviny	8 000	0	0	0	8 000
Náklady celkem	82 700	59 500	52 500	62 500	415 780
Počet získaných vlastních zakázek (ks)	3	24	16	35	78
Příjmy z vlastních zakázek	90 512	724 099	482 733	1 055 978	2 353 322
Hrubý zisk	13 577	108 615	72 410	158 397	352 998
Návratnost marketingových aktivit	-69 123	49 115	19 910	95 897	-62 782

4.2 Časový harmonogram navrhovaných aktivit

Časový harmonogram je zobrazen v tabulce č. 10 a zahrnuje všechny navrhované aktivity a je podpůrným prostředkem pro realizaci a následnou kontrolu těchto aktivit.

Tab. 10: Časový harmonogram aktivit. Vlastní zpracování.

Položka	3Q 2015	4Q 2015	1Q 2016	2Q 2016
Internetové stránky	X			
Tvorba obsahu internetových stránek	X	X	X	X
Webová analytika + správa stránek		X	X	X
Emailing	X (E-book)	X	X	X
SEO		X	X	X
Video obsah	X	X	X	X
Reklama na internetu - textová reklama		X	X	X
Reklama na internetu - bannerová remarketing		X	X	X
Reklama na internetu - bannerová balíčky		X (říjen - listopad)		X (duben - květen)
Reklama na internetu - internetová aplikace		X	X	X
Správa reklamních kampaní		X	x	X
Internetová aplikace		X		
Semináře, diskuze			X	X
Buzzmarketingové aktivity				X (duben)

Jak je možné vidět v harmonogramu jednotlivých aktivit, první kvartál je vymezen na tvorbu internetových stránek, jejich obsahu a zaškolení zaměstnanců v jednotlivých činnostech. Nosný pilíř celé marketingové strategie je postaven právě na internetových stránkách. Bez nich není možné a zároveň ani nedoporučuji vykonávat jakékoliv jiné uvedené aktivity.

Z povahy ostatních aktivit vykonávaných v dalších kvartálech je vidět, že jsou vykonávány pravidelně. Je proto žádoucí, aby si podnik vytvořil postupy, kterými tyto aktivity bude vykonávat. Například po každé montáži doporučuji vyfotit usazené okna a dveře (použití v referencích), případně vymezit si jednou za 14dní několik hodin na tvorbu video obsahu. Pravidelnost a zapojení celého podniku při realizaci jednotlivých aktivit je klíčem k efektivnímu naplnění navržené strategie.

4.3 Přínosy navrhovaných řešení

I přesto, že navržené marketingové aktivity nebudou pro podnik v prvním roce zavedení ziskové a očekávají značnou investici, jejich využití povede ke zlepšení pozice podniku na trhu a v dlouhodobém horizontu a zároveň i ke zvýšení zisku v letech následujících. Ziskovost navržených aktivit je předpokládána již v druhém roce od implementace navržené marketingové strategie a to při využití stejných marketingových aktivit.

Jako přínos lze považovat i změnu pasivního postoje podniku z hlediska využívání marketingových nástrojů a aktivního vyhledávání příležitostí na trhu, které byly v posledních letech opomíjeny. Zavedením navržené marketingové strategie podnik dále zvýší:

- počet vlastních zakázek
- manažerské kompetence
- povědomí o značce
- množství informací o chování spotřebitelů
- svoji konkurenceschopnost
- počet marketingových komunikačních kanálů

Dlouhodobé plnění stanovených cílů společně s identifikací a pochopení klíčových aktivit (nabízených produktů a služeb) podniku zároveň povede ke zlepšení ekonomické situace a pozice podniku na trhu.

4.4 Kontrola

Po implementaci navrhované marketingové strategie a jednotlivých aktivit je třeba pravidelně porovnávat dosažené výsledky se stanoveným plánem a kriticky přezkoumat marketingovou efektivitu jednotlivých aktivit ve vztahu k očekávanému výsledku jak zkoumané aktivity, tak i celku.

Na základě porovnání skutečnosti s plánem mohou jednotlivé aktivity splňovat cíle vytyčené dříve v této kapitole nebo vykazovat odchylky od plánu. U výrazných odchylek je nutné identifikovat původ problému a provést nezbytné změny a úpravy. Pokud se stanovené cíle či plány i přes provedené změny ukážou jako nesplnitelné, je třeba provést změny v oblasti cílů a plánu marketingových aktivit a systém reformovat.

Analyzovanému podniku doporučuji pravidelně čtvrtletně provádět kontrolu jak aktivit marketingových, tak i v oblasti finančního řízení podniku. Zodpovědnost za kontrolu v analyzovaném podniku nesou jednatelé společnosti, kteří jsou zároveň i řídícími pracovníky podniku.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základě teorie a provedených analýz navrhnout marketingovou strategii podniku S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o., která definuje klíčové strategické a taktické marketingové aktivity vedoucí k posílení pozice podniku na trhu. Dílčím cílem strategie je definice perspektivních služeb nabízených podnikem a stanovení roční marketingové komunikace s ohledem na její reálnou aplikaci analyzovaným podnikem.

Značně komplikovanou situaci analyzovaného podniku na trhu, kterou jsem zmínil v části představení podniku jsem pomocí zvolených analytických nástrojů a metod potvrdil. S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o. se v současné době nachází v obtížné situaci, kdy každé rozhodnutí na úrovni strategického řízení je důležité a může pro podnik znamenat krok k lepšímu nebo naopak k horšímu.

Strategické řízení vedení podniku je první slabinou analyzovaného podniku, která vyplynula z výsledků provedených analýz. Proto jsem v návrhové části podniku navrhl oblasti ke zlepšení na úrovni strategického řízení, a to především ve formulaci dlouhodobé strategie a cílů podniku, nákladového řízení a analytické činnosti.

I přesto, že se mikropodnik svou velikostí ani finančními prostředky nemůže rovnat konkurenci na trhu, dokáže velice dobře uspokojit potřeby zákazníků a to i díky absenci vlastní výroby, kdy může vybírat z většího množství dodávaných produktů. Přizpůsobení podniku zákazníkům a jeho flexibilita jsou právě ty silné stránky, na kterých jsem postavil navrženou strategii podniku a díky které se může podnik vymezit a diferenciovat oproti konkurenci. Navržená strategie pracuje se silnými stránkami podniku a formuje jej do pozice nejen dodavatelské, ale především konzultantské, kde je spokojenost zákazníka na prvním místě.

S hlavní myšlenkou strategie pracuji i v navrhovaných marketingových aktivitách, které jsou postaveny na konzultantské činnosti a vzájemně se prolínají a doplňují. Z pohledu nákladů i efektivity vynaložených finančních prostředků jsem velké množství marketingových aktivit umístil do prostředí internetu, kde lze dokonale využít provázanost jednotlivých aktivit a efektivně měřit jejich účinnost a rentabilitu.

Jako hlavní cíl strategie navrhuji získání většího množství vlastních zakázek, které jsou z pohledu zisku pro podnik zajímavější. Toho i přes první fázi zavedení strategie dosahuje a dle odhadů by měla počet vlastních zakázek zvýšit o 100 % v prvním roce. V dalším roce pak o dalších 20 %.

Přínos navrhované marketingové strategie, cílů i jednotlivých marketingových aktivit vidím především v dlouhodobém zvyšování počtu vlastních zakázek, s nimi i tržeb a budování dobrého jména podniku, které bude mnohem lépe zapamatovatelné, jelikož se podnik profiluje výrazně odlišně oproti konkurenci. Navrhovaná strategie zároveň identifikuje a doporučuje aktivně vyhledávat a podporovat služby jako jsou realizace zimních zahrad a pozáruční servis, kde je konkurence menší. Tyto služby se do budoucna jeví jako perspektivní.

Dalším přínosem pro analyzovaný podnik jsou i provedené analýzy a průzkumy se kterými podnik dříve nepracoval a dle kterých může analyzovat pozici podniku v následujících letech.

Navržené marketingové aktivity vyžadují roční investici ve výši 415 780 Kč, velkou část této investice pokryjí samotné příjmy ze zakázek získaných pomocí těchto aktivit a to ve výši 352 998 Kč. Náklady na stejné aktivity v následujících letech pak budou zcela pokryty příjmy ze zakázek získaných prostřednictvím těchto aktivit a podnik tak bude z navržených marketingových aktivit vytvářet zisk. Aplikace navržených marketingových aktivit je z pohledu podniku reálná a uskutečnitelná.

Na základě uvedených informací je možné konstatovat, že cíl práce byl splněn.

Seznam použité literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

Buzz marketing. In: *Podnikator.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/marketing/n:17408/Buzz-marketing>

BUSINESSVIZE.CZ. *Matice General Electric/McKinsey - poradí, jak dál s vaší firmou* [online]. 2011 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: www.businessvize.cz/organizace/co-vam-rekne-o-vasem-businessu-matrice-general-electric-mckinsey

CASOPISSTAVEBNICTVI.CZ. *Společnost Inoutic zmapovala segment výroby PVC oken v České republice. Počet výrobců i jeho hodnota od roku 2009 stále klesá* [online]. 2013 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/spolecnost-inoutic-zmapovala-segment-vyroby-pvc-oken-v-ceske-republice-pocet-vyrobcu-i-jeho-hodnota-od-roku-2009-stale-klesa_N5313

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nejnovější údaje: Jihomoravský kraj* [online]. 2014 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/1-xb>

DEMERS, Jayson. 10 SEO Industry Trends: A Look at What's Ahead for SEO in 2013 & 2014. In: *Tech SEO Tricks* [online]. 2013 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: <http://www.searchenginejournal.com/10-seo-industry-trends-a-look-at-whats-ahead-for-seo-in-2013-2014/65157/>

Google AdWords: Keyword Planner. *Plánovač klíčových slov Google AdWords* [online]. 2015 [cit. 2015-05-17]. Dostupné z: <https://adwords.google.cz/KeywordPlanner>

HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 1992, 364 s. ISBN 80-854-2483-5.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

HORŇÁKOVÁ, Michaela. *Copywriting: podrobný průvodce tvorbou textů, které prodávají*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 252 s. ISBN 978-80-251-3269-2.

HOSPODÁŘSKÉ NOVINY IHNED. *Veřejné investice do stavebnictví loni vzrostly, dosáhly 116,9 miliardy* [online]. 2015 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63488380-verejne-investice-do-stavebnictvi-loni-vzrostly-dosahly-116-9-miliardy>

HUGHES, Mark. *Buzzmarketing: přimějte lidi, aby o vás mluvili*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 215 s. ISBN 80-726-1153-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANOUGH, Viktor. *333 tipů a triků pro internetový marketing: [sbírka nejužitečnějších informací, postupů a technik]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 278 s. ISBN 978-80-251-3402-3.

JANOUGH, Viktor. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.

KOTLER P, ARMSTRONG G *Marketing. 1. Vydání*. Praha: Grada Publishing,a.s., 2004. 856s.ISNB 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, xxvii, 789, [7] s. ISBN 80-856-0508-2.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-726-1082-1.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KUBÍČEK, Michal. *Velký průvodce SEO: jak dosáhnout nejlepších pozic ve vyhledávačích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 318 s. ISBN 978-80-251-2195-5.

KURZY.CZ [online]. 2014 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>

MCCARTHY, E. *Základy marketingu*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 511 s. ISBN 80-856-0529-5.

MEFFERT, Heribert. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 551 s. ISBN 80-716-9329-4.

Oficiální web programu. Nová zelená úsporám [online]. Dostupné z: <http://www.novazelenausporam.cz>

PATALAS, Thomas. *Guerillový marketing: jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 191 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-2484-3.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

S.E.N. OKNA A DVEŘE SPOL S R.O.. *Archív smluv a zakázek*. Brno: S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o., 2013.

S.E.N. OKNA A DVEŘE SPOL S R.O.. *Bilanční zpráva 2008-2013*. Brno: S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o., 2014.

S.E.N. OKNA A DVEŘE SPOL S R.O.. *Mediální soubory a fotky*. Brno: S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o., 2015.

S.E.N. OKNA A DVEŘE SPOL S R.O.. *Nabídkové listy*. Brno: S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o., 2014.

S.E.N. OKNA A DVEŘE SPOL S R.O.. *Trh s plastovými okny a jeho vývoj*. Brno: S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o., 2005.

S.E.N. OKNA A DVEŘE SPOL S R.O.. *Účetní výkazy 2013*. Brno: S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o., 2005.

STŘELEČ, Jiří. SWOT analýza. In: *Vlastnicesta.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-12-03]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/>.

ŠINDLER, Petr. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 236 s. ISBN 80-247-0646-6.

TAYLOR, David. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007, xiii, 226 s. ISBN 978-80-251-1818-4.

TZ Internetová inzerce loni přesáhla 13 miliard, za posledních pět let vzrostla dvojnásobně. In: *Sdružení pro internetový rozvoj* [online]. 2014 [cit. 2015-01-06]. Dostupné z: <http://www.spir.cz/tz-internetova-inzerce-loni-presahla-13-miliard-za-poslednich-pet-let-vzrostla-dvojnásobne>

URBÁNEK, Tomáš. *Marketing*. 1. vyd. Praha : Alfa Nakladatelství, 2010. 233 s. ISBN 978-808-7197-172.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Úplný výpis z obchodního rejstříku: S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o., C 30684 vedená u Krajského soudu v Brně* [online]. 2015 [cit. 2015-05-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=579497&typ=UPLNY>

Výzkum: Event marketing využívá 70 % marketérů. In: *Mediaguru.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-01-07]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2014/09/prvni-vyzkum-event-marketing-vyuziva-70-marketeru/#.VK0B6Maa6aw>

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

Změny v daňových zákonech v roce 2015. In: *Ministerstvo financí ČR* [online]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/dane/danova-legislativa/2014/zmeny-v-danovych-zakonech-v-roce-2015-19976>

Seznam obrázků:

Obr. 1: Rozdíl mezi marketingovou a prodejní koncepcí (vlastní zpracování dle)	16
Obr. 2: Zobrazení vzájemného propojení oddělení marketingu a strategického plánování (vlastní zpracování dle)	17
Obr. 3: Postup definice strategie (vlastní zpracování dle)	18
Obr. 4: Vlivy působící na podnik (vlastní zpracování dle)	24
Obr. 5: General Electric matice (Vlastní zpracování dle)	27
Obr. 6: SWOT analýza (Vlastní zpracování dle)	28
Obr. 7: Hierarchie odvozování cílů (vlastní zpracování dle)	29
Obr. 8: Proces segmentace trhu (vlastní zpracování dle)	32
Obr. 9: Marketingový mix 4P (vlastní zpracování dle)	33
Obr. 10: Portfolio produktu podniku. Zdroj: vlastní zpracování.	60
Obr. 11: Grafická podoba bannerové reklamy. Zdroj: Grafické soubory podniku.	63
Obr. 12: Vizualizace polepu vozidla a potisku textilu. Zdroj: Grafické soubory podniku.	65
Obr. 13: Umístění podniku v General Electric matici	70
Obr. 15: Posloupnost aktivit v rámci emailingu. vlastní zpracování.	87
Obr. 16: Grafický návrh bannerů pro remarketingovou kampaň a kampaň se servisními balíčky. Vlastní zpracování.	94
Obr. 17: Grafický návrh letáku. Vlastní zpracování.	99

Seznam grafů

Graf 1: Finanční ukazatele podniku. Zdroj: Bilanční zpráva podniku	49
Graf 2: Procentuální rozložení počtu zakázek a příjmů podniku z nich plynoucích za rok 2013. Zdroj: Archív smluv a zakázek podniku.	57

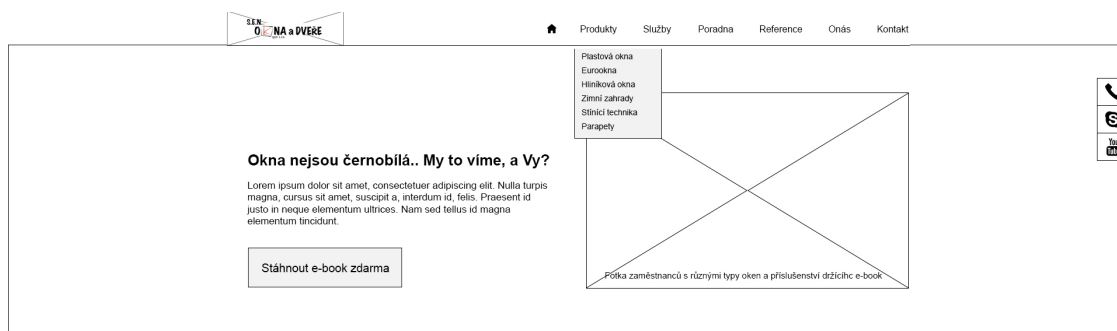
Seznam tabulek

Tab. 1: Základní ekonomické údaje podniku. Zdroj: Bilanční zpráva podniku	49
Tab. 2: Počet zakázek a výše příjmů podniku z nich plynoucích za rok 2013. Zdroj: Archív smluv a zakázek podniku.	57
Tab. 3: Ceny za montážní činnosti podniku. Zdroj: Archív smluv a zakázek podniku .	58
Tab. 4: Cena za obecná oborová klíčová slova. Zdroj:	64
Tab. 5: SWOT analýza podniku. Vlastní zpracování.	68
Tab. 6: Nejrelevantnější servery pro zobrazení bannerové reklamy. Vlastní zpracování.	78
Tab. 7: Nejvyhledávanější klíčová slova v oboru. Vlastní zpracování.....	89
Tab. 8: Rozdíly navrhované ceny za proklik v nástroji Google Keywords Planner. Vlastní zpracování.	94
Tab. 9: Finanční vyjádření marketingových aktivit. Vlastní zpracování.....	103
Tab. 10: Časový harmonogram aktivit. Vlastní zpracování.	103

Seznam příloh

Příloha 1: Drátový model hlavní strany internetových stránek – část první. Vlastní zpracování.....	116
Příloha 2: Drátový model hlavní strany internetových stránek – část druhá. Vlastní zpracování.....	117
Příloha 3: Návrh klíčových slov pro propagaci internetových stránek - část první. Vlastní zpracování.	118
Příloha 4: Návrh klíčových slov pro propagaci internetových stránek - část druhá. Vlastní zpracování.	119
Příloha 5: Návrh klíčových slov pro propagaci internetových stránek - část třetí. Vlastní zpracování.....	120
Příloha 6: Drátový model hlavní strany internetové aplikace. Vlastní zpracování.	120
Příloha 7: Návrh klíčových slov pro propagaci internetové aplikace. Vlastní zpracování.	121

Příloha 1: Drátový model hlavní strany internetových stránek – část první. Vlatní zpracování.



Naším cílem je dobře poradit

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla turpis magna, cursus sit amet, suscipit a, interdum id, felis. Praesent id justo in neque elementum ultrices. Nam sed tellus id magna elementum tincidunt.



Pečujeme o každého zákazníka

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla turpis magna, cursus sit amet, suscipit a, interdum id, felis. Praesent id justo in neque elementum ultrices. Nam sed tellus id magna elementum tincidunt.



Společně probíráme Vaši situaci

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla turpis magna, cursus sit amet, suscipit a, interdum id, felis. Praesent id justo in neque elementum ultrices. Nam sed tellus id magna elementum tincidunt.



Vybereme vhodné řešení

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla turpis magna, cursus sit amet, suscipit a, interdum id, felis. Praesent id justo in neque elementum ultrices. Nam sed tellus id magna elementum tincidunt.



Postaráme se o realizaci

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla turpis magna, cursus sit amet, suscipit a, interdum id, felis. Praesent id justo in neque elementum ultrices. Nam sed tellus id magna elementum tincidunt.



Zavoláme Vám

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla turpis magna, cursus sit amet, suscipit a, interdum id, felis. Praesent id justo in neque elementum ultrices. Nam sed tellus id magna elementum tincidunt.

Vaše tel.

Volat od do

Zavolejte mi

Příloha 2: Drátový model hlavní strany internetových stránek – část druhá. Vlatní zpracování.

Stále si nejste jistí? Radíme i ostatním

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla turpis magna, cursus sit amet, suscipit a,

	Článek poradny 1 nebo video Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla turpis magna, cursus sit amet, suscipit a, interdum id, felis. Praesent id justo in neque elementum ultrices. Nam sed tellus id magna elementum trincidunt. číst více>>		Článek poradny 2 nebo video Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla turpis magna, cursus sit amet, suscipit a, interdum id, felis. Praesent id justo in neque elementum ultrices. Nam sed tellus id magna elementum trincidunt. číst více>>
--	---	--	---

Přejít do poradny

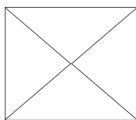
Naší referencí je spokojený zákazník

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla turpis magna, cursus sit amet, suscipit a,

Byt v Ulici 25 Popis: Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla turpis magna, cursus sit amet, suscipit a, interdum id, felis. Praesent id justo in neque elementum ultrices. Nam sed tellus id magna elementum trincidunt. Testimonial zákazníka: Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla turpis magna, cursus sit amet, suscipit a, interdum id, felis. Praesent id justo in neque elementum ultrices. Nam sed tellus id magna elementum trincidunt.		
	Byt 2+ kk Lokajlar Bmo Lesná Cena zakázky: 46 352 Kč	Byt 2+ kk Lokajlar Bmo Lesná Cena zakázky: 46 352 Kč
Byt 2+ kk Lokajlar Bmo Lesná Cena zakázky: 46 352 Kč	Byt 2+ kk Lokajlar Bmo Lesná Cena zakázky: 46 352 Kč	Byt 2+ kk Lokajlar Bmo Lesná Cena zakázky: 46 352 Kč

Náš team

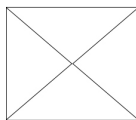
Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla turpis magna, cursus sit amet, suscipit a,



Jméno Příjmení

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla turpis magna, cursus sit amet, suscipit a,

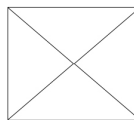
Kontaktovat



Jméno Příjmení

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla turpis magna, cursus sit amet, suscipit a,

Kontaktovat



Jméno Příjmení

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla turpis magna, cursus sit amet, suscipit a,

Kontaktovat

Kontakt

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Nulla turpis magna, cursus sit amet, suscipit a,

723 645 XXX

OKNASEN

facetime@okna-sen.cz

S.E.N. OKNA A DVEŘE spol. s r.o.

Adresa řádek 1

Adresa řádek 2

E-mail: info@okna-sen.cz

IČ: 29253304

DIČ: CZ28293304

Vaše jméno

Váš email

Vaše zpráva

ODESLAT

Příloha 3: Návrh klíčových slov pro propagaci internetových stránek - část první.

Vlastní zpracování.

Reklamní sestava	Klíčové slovo	Měna	Objem měsíčního vyhledávání	Konkurence	Odhadovaná cena
Dveře	okna a dveře	CZK	10	0,89	
Dveře	venkovní dveře	CZK	40	1	14,61
Dveře	dveře venkovní	CZK	10	1	13,76
Dveře	terasové dveře	CZK	10	1	0,39
Dveře	venkovní dveře ceník	CZK	10	0,95	11,64
Dveře	výroba dveří	CZK	20	0,88	
Dveře	prodej dveří	CZK	10	1	5,27
Dveře	výrobce dveří	CZK	10	1	
Dveře	zateplení dveří	CZK	10	0,77	
Dveře	cena dveří	CZK	10	1	
Dveře	vchodové dveře dvoukřídlé	CZK	10	1	
Dveře	vedlejší vchodové dveře	CZK	10	1	
Dveře	vstupní dveře dřevěné	CZK	10	1	
Eurookna	výroba eurooken	CZK	10	0,94	
Eurookna	výroba dřevěných oken	CZK	10	1	
Eurookna	cena hliníkových oken	CZK	10	1	
Eurookna	venkovní dveře dřevěné	CZK	10		
Eurookna	dřevěné dveře venkovní	CZK	10	1	
Eurookna	dveře venkovní dřevěné	CZK	10	1	
Eurookna	výroba dřevěných dveří	CZK	10	1	
Eurookna	euro okno	CZK	10	0,8	
Eurookna	okna dřevěná	CZK	10	1	
Eurookna	dřevěná vrata	CZK	10	0,73	1,43
Eurookna	dřevěná okna	CZK	10		
Eurookna	dřevěná okna na míru	CZK	10		
Eurookna	dřevěná špaletová okna	CZK	10		
Eurookna	tp eurookna	CZK	10	0,62	1,91
Eurookna	dřevěná eurookna cena	CZK	10		
Eurookna	dřevěné okno	CZK	10	0,96	
Eurookna	dřevěné vstupní dveře	CZK	10	0,85	
Hliníková okna	cena dřevěných oken	CZK	10	1	
Hliníková okna	hliníkové dveře	CZK	50	0,52	13,73
Konzultace	jak vybrat okna	CZK	10	0,35	
Konzultace	jak vybrat plastová okna	CZK	10	0,82	
Konzultace	jaká plastová okna	CZK	10	1	14,16
Konzultace	plastová okna zkušenosti	CZK	10	1	
Konzultace	plastová okna diskuze	CZK	10	1	
Konzultace	výměna oken postup	CZK	10		
Konzultace	online kalkulace oken	CZK	10		
Konzultace	montáž plastových oken návod	CZK	10		
Konzultace	plastová nebo dřevěná okna	CZK	10		
Montáž oken	montáž oken	CZK	10	0,79	
Montáž oken	montáž dveří	CZK	10	0,36	
Montáž oken	montáž vchodových dveří	CZK	10	0,91	
Okna	špaletová okna	CZK	40	0,58	7,25
Okna	plast okna	CZK	10	0,55	
Okna	síť do okna	CZK	10	1	5,82
Okna	protihluková okna	CZK	10	0,74	9,45
Okna	eu okna	CZK	10	0,37	
Okna	posuvná okna	CZK	10	0,81	11,66
Okna	okna online	CZK	10	0,82	
Okna	atypická okna	CZK	10		
Okna	okna trojsklo	CZK	10		
Okna	součinitel prostupu tepla okna	CZK	10	0,06	
Okna	platová okna	CZK	10	1	
Okna	bezpečnostní okna	CZK	10	0,73	
Okna	detail okna	CZK	10	0,06	
Okna	značková okna	CZK	10		
Okna	montáž okna	CZK	10	0,36	
Okna	montáž plastového okna	CZK	10	0,98	
Okna	kvalitní okna	CZK	10	1	
Okna	protipožární okna	CZK	10		
Okna	moderní okna	CZK	10	0,95	1,05
Okna	okna styl	CZK	10	0,59	6,65
Okna	popis okna	CZK	10	0,03	
Okna	okna hliníková	CZK	10	0,73	
Okna	plastokno	CZK	10	0	
Okna	výroba oken	CZK	10	1	
Okna	barva oken	CZK	10	0,39	
Okna	barvy oken	CZK	10	0,63	
Okna	francouzské okno cena	CZK	10	0,98	11,31
Okna	morava okno	CZK	10	0,68	
Okna	okno cena	CZK	10	1	
Okna	ceník oken	CZK	10		
Okna	špaletová okna ceník	CZK	10	1	
Okna	francouzská okna ceník	CZK	10	1	10,72
Okna	hliníková okna ceník	CZK	10	1	
Okna	pvc okna ceník	CZK	10		
Okna	alu okna ceník	CZK	10		
Parapety	parapety	CZK	90	0,95	7,34
Parapety	plastový parapet	CZK	10	1	2,13
Parapety	parapet cena	CZK	10		
Parapety	vnitřní parapety	CZK	30	0,96	8,43
Parapety	plastové parapety	CZK	10	1	6,78
Parapety	okenní parapety	CZK	10	0,95	13,51
Parapety	parapety vnitřní	CZK	10	1	6,46
Parapety	dřevěné parapety	CZK	10	0,82	
Parapety	parapety cena	CZK	10	1	
Parapety	vnější parapety	CZK	10	0,88	
Parapety	vnitřní parapety cena	CZK	10	1	5,29
Parapety	parapety ceník	CZK	10		
Plastová okna	okna plastová	CZK	10	0,94	
Plastová okna	plastová okna a dveře	CZK	10	1	
Plastová okna	kvalitní plastová okna	CZK	10	1	

Příloha 4: Návrh klíčových slov pro propagaci internetových stránek - část druhá.

Vlastní zpracování.

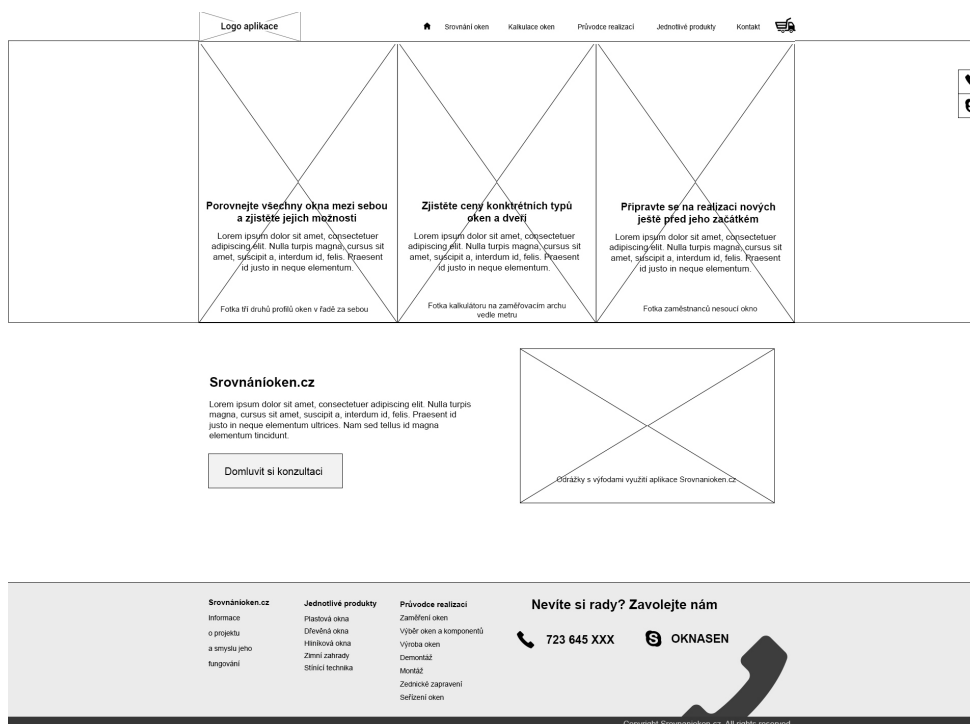
Plastová okna	plastová okna ceník online	CZK	10		
Plastová okna	plastová okna výroba	CZK	10	1	
Plastová okna	plastová okna firmy	CZK	10	1	
Plastová okna	plastová okna online	CZK	10		
Plastová okna	plastová okna sleva	CZK	10		
Plastová okna	okna plastová cena	CZK	10		
Plastová okna	plastová okna salamander	CZK	10	1	
Plastová okna	venkovní plastové dveře	CZK	10	1	11,01
Plastová okna	venkovní dveře plastové	CZK	10		
Plastová okna	montáž plastových oken	CZK	10	0,94	
Plastová okna	prodej plastových oken	CZK	10	1	
Plastová okna	rozměry plastových oken	CZK	10	1	
Plastová okna	výrobci plastových oken	CZK	10	0,9	
Plastová okna	výměna plastových oken	CZK	10	0,9	
Plastová okna	profily plastových oken	CZK	10	1	
Plastová okna	barvy plastových oken	CZK	10	0,55	
Plastová okna	typy plastových oken	CZK	10		
Plastová okna	životnost plastových oken	CZK	10	0,92	
Plastová okna	údržba plastových oken	CZK	10	1	
Plastová okna	plast okno	CZK	10		
Plastová okna	okno plast	CZK	10	1	
Plastová okna	posuvné okno	CZK	10	0,91	
Plastová okna	vchodové dveře plastové cena	CZK	10	1	14,4
Plastová okna	vchodové dveře plast	CZK	10	1	
Plastová okna	plastové okno	CZK	20	1	
Plastová okna	plastové okna ceník	CZK	10	1	
Plastová okna	prodám plastové okno	CZK	10	0,77	
Plastová okna	plastové posuvné dveře	CZK	10	1	6,35
Plastová okna	balkonové dveře plastové	CZK	10	1	
Plastová okna	dveře plastové	CZK	10	1	4,73
Plastová okna	posuvné plastové dveře	CZK	10	0,73	10,59
Servis	servis oken	CZK	10	0,78	14,91
Servis	plastová okna seřízení	CZK	10	0,64	
Servis	oprava dveří	CZK	10	0,64	4,92
Servis	seřízení plastových oken	CZK	20	0,67	
Servis	servis plastových oken	CZK	10	1	14,71
Servis	oprava plastových oken	CZK	10	1	15,66
Servis	opravy plastových oken	CZK	10	1	
Servis	seřizování plastových oken	CZK	10	0,76	
Servis	těsnění do oken	CZK	30	1	6,06
Servis	těsnění do plastových oken	CZK	10	0,8	5,5
Servis	těsnění na dveře	CZK	10	0,74	4,9
Servis	těsnění plastových oken	CZK	10	1	3,65
Servis	těsnění vchodových dveří	CZK	10	1	
Servis	kování na okna	CZK	10	0,84	
Servis	kování oken	CZK	10	0,79	2,94
Servis	kování okna	CZK	10	0,73	
Sítě proti hmyzu	sítě proti hmyzu	CZK	110	1	12,43
Sítě proti hmyzu	sítě do oken	CZK	50	1	12,05
Sítě proti hmyzu	sítky do oken	CZK	10	1	7,63
Sítě proti hmyzu	sít proti hmyzu	CZK	50	1	9,99
Sítě proti hmyzu	sítě proti hmyzu cena	CZK	10	1	9,94
Sítě proti hmyzu	sítě do oken proti hmyzu	CZK	10	1	12,72
Sítě proti hmyzu	sítě proti hmyzu do oken	CZK	10	1	2,75
Sítě proti hmyzu	sítka proti hmyzu	CZK	10	1	12,05
Sítě proti hmyzu	okenní síť proti hmyzu	CZK	10	1	9,74
Sítě proti hmyzu	sítě proti hmyzu do plastových oken	CZK	10	1	9,18
Sítě proti hmyzu	rolovací sítě proti hmyzu	CZK	10	0,96	9,47
Sítě proti hmyzu	sítě proti hmyzu praha	CZK	10		
Sítě proti hmyzu	sítě proti hmyzu ostrava	CZK	10		
Sítě proti hmyzu	sítky proti hmyzu	CZK	10	1	10,24
Sítě proti hmyzu	proti hmyzu	CZK	10		
Stínící technika	žaluzie do plastových oken	CZK	10	1	
Stínící technika	žaluzie praha	CZK	10	0,53	12,37
Stínící technika	žaluzie cena	CZK	40	1	14,83
Stínící technika	dřevěné žaluzie	CZK	40	0,99	7,67
Stínící technika	vnitřní žaluzie	CZK	10	0,98	
Stínící technika	žaluzie vertikální	CZK	10	1	7,74
Stínící technika	žaluzie ostrava	CZK	10		
Stínící technika	vertikální žaluzie cena	CZK	10	1	14,11
Stínící technika	svislé žaluzie	CZK	10	1	
Stínící technika	žaluzie ceník	CZK	10	1	14,98
Stínící technika	žaluzie na plastová okna	CZK	10	1	15,03
Stínící technika	žaluzie náhradní díly	CZK	20	1	14,03
Stínící technika	žaluzie rolety	CZK	10	1	
Stínící technika	hliníkové žaluzie	CZK	10	1	
Stínící technika	žaluzie horizontální	CZK	10	1	
Stínící technika	rolety a žaluzie	CZK	10	1	
Stínící technika	látkové žaluzie	CZK	10	1	1,72
Stínící technika	okenní žaluzie vnitřní	CZK	10	0,91	11,37
Stínící technika	žaluzie plastová okna	CZK	10	1	
Stínící technika	žaluzie dřevěné	CZK	10	1	4,95
Stínící technika	předokenní žaluzie cena	CZK	10	0,96	12,88
Stínící technika	meziokenní žaluzie	CZK	10	0,77	10,83
Stínící technika	elektrické žaluzie	CZK	10	0,82	
Stínící technika	předokení žaluzie	CZK	10	1	
Stínící technika	exteriérové žaluzie	CZK	10	1	
Stínící technika	žaluzie ceny	CZK	10		
Stínící technika	posuvné žaluzie	CZK	10	0,27	
Stínící technika	protihlukové žaluzie	CZK	10		
Stínící technika	výroba rolet	CZK	10	0,58	
Stínící technika	látkové roletky	CZK	10	1	
Stínící technika	rolety do oken	CZK	50	0,98	9,9
Stínící technika	zastínění oken	CZK	10	0,88	15,02
Stínící technika	vnitřní rolety do oken	CZK	10	0,77	10,36

Příloha 5: Návrh klíčových slov pro propagaci internetových stránek - část třetí.

Vlastní zpracování.

Stínící technika	vnitřní rolety do oken	CZK	10	0,77	10,36
Stínící technika	zatemnění oken	CZK	10	0,53	10,99
Stínící technika	stínění oken	CZK	10	0,78	14,52
Stínící technika	síť do oken	CZK	10	1	
Stínící technika	látkové rolety	CZK	30	0,95	13,92
Stínící technika	okenní rolety	CZK	30	1	15,06
Stínící technika	vnitřní rolety	CZK	10	0,98	14,7
Stínící technika	rolety den a noc	CZK	50	1	6,3
Stínící technika	venkovní rolety cena	CZK	20	0,99	12,52
Stínící technika	papírové rolety	CZK	10	0,89	10,42
Stínící technika	rolety vnitřní	CZK	10	0,89	
Stínící technika	předokení rolety	CZK	20	1	
Stínící technika	rolety brno	CZK	40	0,85	13,83
Stínící technika	textilní rolety	CZK	10	1	
Stínící technika	elektrické rolety	CZK	10	1	
Stínící technika	stahovací rolety	CZK	10	1	
Stínící technika	venkovní látkové rolety	CZK	10	0,7	
Stínící technika	venkovní rolety ceník	CZK	10	1	7,62
Stínící technika	látkové rolety cena	CZK	10	1	12,12
Stínící technika	rolety na okno	CZK	10	0,92	7,05
Stínící technika	plísé rolety	CZK	10		
Stínící technika	rolety olomouc	CZK	10		
Stínící technika	ratanové rolety	CZK	10	0,82	
Stínící technika	rolety bambusové	CZK	10	1	
Stínící technika	roleta na okno	CZK	10	1	14,57
Stínící technika	dřevěné rolety	CZK	10	0,92	3,09
Stínící technika	oprava žaluzií	CZK	20	0,7	5,67
Stínící technika	cena žaluzií	CZK	10	1	
Stínící technika	opravy žaluzií	CZK	10	1	4,94
Stínící technika	cený žaluzií	CZK	10	1	9,78
Stínící technika	ovládání žaluzií	CZK	10	0,65	6,43
Výplně oken a dveří	izolační trojsklo	CZK	10	0,4	
Výplně oken a dveří	dveřní výplně	CZK	10	0,61	3,51
Výplně oken a dveří	izolační trojskla	CZK	10		
Výplně oken a dveří	výplně dveří	CZK	10	0,53	
Žaluzie	vertikální žaluzie	CZK	140	1	12,94
Žaluzie	horizontální žaluzie	CZK	20	0,99	6,58
Žaluzie	venkovní roleta	CZK	10	1	
Žaluzie	předokenní roleta	CZK	10	1	12,65

Příloha 6: Drátový model hlavní strany internetové aplikace. Vlastní zpracování.



Příloha 7: Návrh klíčových slov pro propagaci internetové aplikace. Vlastní zpracování.

Reklamní sestava	Klíčové slovo	Reklamní sestava	Klíčové slovo
Jak vybrat okna	jak vybírat okna	Cena oken	cena oken m2
Jak vybrat okna	jaká vybrat okna	Cena oken	cena oken na m2
Jak vybrat okna	jak vybrat dřevěná okna	Cena oken	cena oken trojsklo
Jak vybrat okna	jak vybrat správná okna	Cena oken	cena oken online
Jak vybrat okna	jak vybrat nová okna	Cena oken	cena oken za m2
Jak vybrat okna	jak si vybrat okna	Cena oken	cena oken
Jak vybrat okna	jak správně vybrat okna	Cena oken	cena oken pvc
Jak vybrat okna	jak vybírat plastová okna	Cena oken	cena alu okna
Jak vybrat okna	jak vybrat a nakoupit plastová okna	Cena oken	cena alu oken
Jak vybrat okna	jak vybrat dodavatele oken	Cena oken	výměna oken cena brno
Jak vybrat okna	jak vybrat těsnění do oken	Cena oken	cena okna dřevěná
Jak vybrat okna	jak vybrat firmu na plastová okna	Cena oken	cena dřevohliníkových oken
Jak vybrat okna	jak vybrat kvalitní okna	Cena oken	cena eurooken
Jak vybrat okna	jak vybrat kvalitní plastová okna	Cena oken	cena oken forum
Jak vybrat okna	jak vybrat plastová okna	Cena oken	cena francouzských oken
Jak vybrat okna	jak vybrat správná plastová okna	Cena oken	cena francuzskeho okna
Jak vybrat okna	jak správně vybrat plastová okna	Cena oken	cena francuzske okno
Srovnání oken	srovnání okenních profilů	Cena oken	cena francuzske okna
Srovnání oken	srovnání plastových oken	Cena oken	okna ceny forum
Srovnání oken	srovnání cen oken	Cena oken	cena hliníkových oken
Srovnání oken	srovnání hliníkových oken	Cena oken	cena okna drevo hlinik
Srovnání oken	srovnání profilů oken	Cena oken	cena okna kalkulator
Srovnání oken	srovnání profilů plastových oken	Cena oken	okna ceny kalkulator
Srovnání oken	srovnání cen plastových oken	Cena oken	cena okno m2
Srovnání oken	srovnání kvality plastových oken	Cena oken	cena montáže oken
Srovnání oken	srovnání výrobců plastových oken	Cena oken	cena montáž oken
Srovnání oken	profily oken srovnání	Cena oken	cena montáže okna
Srovnání oken	srovnání plastových a dřevěných oken	Cena oken	cena nových oken
Typy a druhy oken	typy plastových oken	Cena oken	cena noveho okna
Typy a druhy oken	typy otevírání oken	Cena oken	cena okna online
Typy a druhy oken	typy skel do oken	Cena oken	cena okna oknoplast
Typy a druhy oken	typy dřevěných oken	Cena oken	okna ceny oknoplast
Typy a druhy oken	typy francouzských oken	Cena oken	cena plastových oken
Typy a druhy oken	typy oken	Cena oken	cena plastových oken do paneláku
Typy a druhy oken	typy zasklení oken	Cena oken	cena plastových oken s trojsklem
Typy a druhy oken	okna typu euro	Cena oken	cena plastových oken za m2
Typy a druhy oken	okna typu fix	Cena oken	cena oken rodinný dům
Typy a druhy oken	okno typu fix	Cena oken	cena oken 3+1
Typy a druhy oken	typy profilů plastových oken	Cena oken	cena oken trojskla
Typy a druhy oken	okna typu salamander	Cena oken	cena okna trojsklo
Typy a druhy oken	typy zastínění oken	Cena oken	cena okno trojsklo
Typy a druhy oken	druhy zasklení oken	Cena oken	cena oken s trojsklem
Typy a druhy oken	druhy plastových oken		
Typy a druhy oken	druhy zasklení oken		
Typy a druhy oken	druhy skel do oken		
Typy a druhy oken	druhy profilů plastových oken		
Typy a druhy oken	druhy oken podle otevírání		
Typy a druhy oken	druhy oken		
Typy a druhy oken	druhy kování oken		
Typy a druhy oken	druhy dřevěných oken		
Typy a druhy oken	typy dřevěných oken		
Typy a druhy oken	druhy otevírání oken		